

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojekt

JÓ GYAKORLATOK GYŰJTEMÉNYE **3**

A külgazdasági közigazgatási szolgáltatásokra és ügyfélkapcsolatokra vonatkozó nemzetközi helyzetelemzés alapján jó gyakorlatok és tapasztalatok összesítése, bemutatása, gyakorlati alkalmazásuk

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTERIUM

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, *„A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése”* című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

IV. *„Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)”* című alprojektje keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

ISBN 978-615-6195-02-9

© A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

FELELŐS SZERKESZTŐ: **DR. NAGY SÁNDOR GYULA**



A RENDELKEZÉSRE BOCSÁTOTT KÉZIRATOK ALAPJÁN SZERKESZTETTE:
ENRAWELL CONSULTING KFT. (KISS GÁBOR FERENC, SZEBENI DÁVID)
LEZÁRÁS: 2019. NOVEMBER

KIADVÁNYTERV, TÖRDELÉS:
LEW-ART DESIGN KFT. 2019.

TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló	8
1. Bevezetés.....	9
2. Nemzetközi jó gyakorlatok az országbranding és a turizmus terén.....	10
2.1. A turizmus stratégiai eszközként való hasznosítása Olaszországban	10
2.1.1. 2017: Az „Olasz falvak éve”	11
2.1.2. 2018: Az „Olasz ételek éve”	12
2.1.3. Innováció és startupok a turizmusban	13
2.1.4. A Stratégiai Terv mérhető hatásai	14
2.1.5. Konklúzió és jó gyakorlatok	14
2.2. A kedvező országimázs kamatoztatása a svéd külgazdasági kapcsolatrendszerben	15
2.2.1. Svédország politikai és üzleti környezete nemzetközi összehasonlításban.....	16
2.2.2. A svéd országbranding gyakorlata.....	18
2.2.3. A svéd értékek kiemelése a vállalati branding terén.....	20
2.2.4. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	22
2.3. A „GOÛT DE FRANCE / GOOD FRANCE” Kezdeményezés A francia gasztronómia népszerűsítésére	24
2.3.1. A „Goût de France” kezdeményezés háttere és tapasztalatai.....	24
2.3.2. Konklúziók és jó gyakorlatok.....	25

3.3. Nemzetközi jó gyakorlatok a vállalati márkaépítés terén	27
3.1. Lengyel márkaépítési koncepciók.....	27
3.1.1. A „Polska-brand” koncepciója	27
3.1.2. A „Lengyel Gazdaság Márka” branding program és az ágazati külpiaci promóciós programok.....	28
3.1.3. Ágazati programok.....	29
3.1.4. A regionális branding és az országbranding viszonya	33
3.1.5. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	34
3.2. A design (formatervezési) tanács működése Németországban.....	36
3.2.1. Németország mint márka.....	36
3.2.2. Német vállalati márkák	36
3.2.3. Design (Formatervezési) Tanács.....	37
3.2.4. A 2006-os futball-világbajnokság (ország) márkaépítő szerepe	39
3.2.5. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	41
3.3. A cseh škoda és üvegipar nemzetközi megjelenítése	42
3.3.1. Az üvegtermékek Rolls Royce-a	42
3.3.2. Škoda.....	43
3.3.3. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	49
 4. Nemzetközi jó gyakorlatok a társadalmi és gazdasági adottságok kihasználására.....	 50
4.1. Innováció francia módra.....	50
4.1.1. A „La French Tech” kezdeményezés	51
4.1.2. A „Pôle de compétitivité” kezdeményezés – Az innováció elősegítése a klaszterosodás útján.....	53
4.1.3. Konklúziók és jó gyakorlatok	56

4.2. Gyakorlatorientált, duális oktatási rendszer Ausztriában	57
4.2.1. A gyakorlatorientált, duális oktatási rendszer Ausztriában.....	57
4.2.2. Az osztrák oktatási rendszer felépítése	58
4.2.3. A gyakorlatorientált oktatást támogató állami intézkedések.....	59
4.2.4. Konklúziók és jó gyakorlatok.....	63
4.3. A külföldi diaszpóra bevonása a török külgazdasági kapcsolatrendszerbe	64
4.3.1. A török diaszpóra.....	65
4.3.2. Ankara diaszpórapolitikája.....	65
4.3.3. A gazdasági dimenzió.....	67
4.3.4. Az állami diaszpórapolitika és intézményrendszer	68
4.3.5. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	70
5. Nemzetközi jó gyakorlatok a külgazdasági kommunikáció terén	72
5.1. A romániai külgazdasági kommunikáció tapasztalatai	72
5.1.1. Romániával kapcsolatos német nyelvterületről származó megjelenések.....	72
5.1.2. Romániával kapcsolatos angolszász megjelenések	74
5.1.3. A német és az angolszász megjelenések összehasonlítása	75
5.1.4. Konklúzió és jó gyakorlatok.....	76
5.2. A proméxico kommunikációs tevékenysége mexikóban	77
5.2.1. A kormányzati kommunikáció keretei Mexikóban.....	77
5.2.2. ProMéxico: Mexikó külgazdasági intézményrendszerének alappillére	78
5.2.3. A ProMéxico szervezeti felépítése, a kommunikációs szervezeti egység.....	78
5.2.4. A ProMéxico kommunikációs eszköztára.....	79
5.2.5. A ProMéxico külföldi irodahálózatának szerepe a kommunikációban	81
5.2.6. Konklúzió és jó gyakorlatok	81

6. Összegzés.....	83
Felhasznált irodalom	84
Végjegyzetek.....	94

Ábra- és táblázatjegyzék

1. ábra: A Statista „Made-In-Country” Index eredménye 2017-ben.....	20
2. ábra: A Polska-brand logója.....	28
3. ábra: Az osztrák oktatási rendszer struktúrája	58
4. ábra: A gyakorlatorientált képzésben résztvevők aránya az Európai Unióban	59
5. ábra: Oktatási kiadások (egy diákra eső éves kiadás dollárban).....	60
6. ábra: A török diaszpóra hazautalásai (millió dollár)	68
7. ábra: Német nyelvű sajtómegjelenések Romániáról.....	75
8. ábra: Angol nyelvű sajtómegjelenések Romániáról.....	76
1. táblázat: Német vállalatok helyezései az Interbrand és Forbes márkavérték-rangsorokban.....	36
2. táblázat: A Design (Formatervezési) Tanács éves tagdíja a foglalkoztatotti létszám függvényében	38
3. táblázat: Franciaország helyezése a Bloomberg innovációs rangsorában.....	50

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A KÖFOP 2.1.4-VEKOP-16 kiemelt projekt IV. alprojektjének részét képezi a külügyi és külgazdasági szolgáltatások speciális ügyféligényeinek meghatározása. Az erre a területre vonatkozó 4.3.2.-es eredménytermék célja a külügyi és külgazdasági közigazgatási szolgáltatások ügyfélkörével (elsődlegesen nagyvállalati partnerekkel, kis- és középvállalatokkal) szemben a szolgáltatói szemlélet erősítése, az együttműködés intézményi módszereinek javítása. Mindezek figyelembevételével összegyűjtöttük azokat a releváns, nemzetközi jó gyakorlatokat, amelyek Magyarország nemzetközi versenytársainak és partnerországainak külgazdaság-fejlesztési jó gyakorlatait mutatják be, konkrét esettanulmányokkal illusztrálva. A vizsgálat tárgyát egyaránt képezik a térség országai (Ausztria, Csehország, Lengyelország és Románia), európai versenytársaink (Franciaország, Németország, Olaszország és Svédország), valamint a távolabbi kitekintés jegyében is egy-egy példa (Mexikó és Törökország).

- Az egyes példaországokat és jó gyakorlatokat fejezetenként mutatjuk be, majd mindegyik fejezet kiemeli a vizsgált esetek lehetséges magyarországi alkalmazhatóságát. A kézikönyv négy tematikus blokkra épül, melyek átfogó tanulságait a lentiekben összegeztük.
- A *Nemzetközi jó gyakorlatok az országbranding és a turizmus terén* blokkban vizsgált olasz, francia és svéd esetek jól illusztrálják a pozitív országimázs és a turisztikai, gasztronómia érdekességek tovagyűrűző hatásait: nemcsak a gazdasági növekedés forrása lehet az idegenforgalom, hanem vonzó befektetési célponttá is teheti az adott országot.
- A vállalati márkaépítéssel foglalkozó szegmensben vizsgált lengyel (*Polska* és *Lengyel Gazdaság Márkája* brandek) és cseh (*Škoda*) eseteiből egyértelműen kirajzolódik, hogy a közép-európai márkák nemzetközi pozicionálása szorosan összefonódik az országbrandinggel. Emellett a Design Tanács német példája az iparági szereplők összefogásának pozitív hatásaira is rávilágít.
- A harmadik blokk azt járja körbe, miként lehet a gazdasági és társadalmi tényezőket külgazdasági előnnyé alakítani. A francia esetben az innovációs környezet gazdaságélénkítő hatását, míg az osztrák példában a duális, gyakorlatorientált oktatási rendszer versenyképességi előnyeit mutatjuk be. A török diaszpóra esete szemlélteti, hogy a külföldi állampolgárok gazdasági ismereteit, kapcsolatrendszerét hogyan lehet intézményesített módon becsatornázni a külgazdasági szolgáltatások fejlesztésébe.
- Végül pedig a külgazdasági kommunikációval kapcsolatos nemzetközi jó gyakorlatok *zárják a kézikönyvet*: Románia angol és német nyelvterületi sajtómegjelenései a közép-európai országok nemzetközi médiában való szereplésének korlátaira világítanak rá, míg a mexikói befektetési ügynökség (ProMéxico) esete a külgazdasági kommunikáció széles eszköztárát példázza.

1. BEVEZETÉS

Jelen kézikönyv a KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 *A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése* című kiemelt projekt keretében íródott. A projekt előző szakaszában versenytárselemzések készültek a Magyarország szempontjából fontos partnerországok, szomszédos országok külgazdaság-fejlesztési prioritásairól, intézményrendszereiről és működési formáiról. Ezek alapján ez a kézikönyv konkrét jó gyakorlatokat ismertet a korábbi elemzések példái közül, részletesen kiemelve azok lehetséges magyarországi alkalmazhatóságát.

A jó gyakorlatok négy tematikus blokkba vannak sorolva jellegük szerint:

- Nemzetközi jó gyakorlatok az országbranding és a turizmus terén;
- Nemzetközi jó gyakorlatok a vállalati márkáépítés terén;
- Nemzetközi jó gyakorlatok a társadalmi és gazdasági adottságok kihasználására;
- Nemzetközi jó gyakorlatok a külgazdasági kommunikáció terén.

Az egyes országokat egyedi jó gyakorlataik alapján, fejezetenként mutatjuk be. Minden fejezet hasonló logikára épül: az adott jó gyakorlatot elhelyezzük az ország külgazdasági intézményrendszerében, külgazdaságban betöltött szerepe szerint, esetenként konkrét gyakorlati esettanulmánnyal illusztrálva. Ezt követően a fejezetek végén vonjuk le a következtetéseket és a lehetséges magyar tanulságokat az adott esetből. Minden fejezetet követően szerepel egy felsorolás az elemzéshez használt szakirodalmi forrásokról.

A vizsgálat tárgyát három országcsoport képezi:

- Térségbeli/szomszédos országok: Ausztria, Csehország, Lengyelország, Románia;
- Európai versenytársak, partnerországok: Franciaország, Németország, Olaszország, Svédország;
- A távolabbi kitekintés jegyében pedig egy-egy konkrét példaország: Mexikó, Törökország.

2. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

AZ ORSZÁGBRANDING ÉS A TURIZMUS TERÉN

2.1. A turizmus stratégiai eszközként való hasznosítása Olaszországban

A turizmus az egész világon húzóágazatnak számít. Az európai országok közül különösen erős turisztikai ágazattal rendelkezik Franciaország (az összeurópai nemzetközi turistaforgalom 13,4 százalékát tette ki 2016-ban), Spanyolország (az összeurópai nemzetközi turistaforgalom 12,3 százalékát tette ki 2016-ban) és Olaszország, amely az európai országokba érkező külföldi turisták 8,5 százalékát tette ki 2016-ban, míg az európai nemzetközi turisztikai bevételek 9 százalékát mondhatta magáénak.¹

2015-ben az olasz GDP 11,8 százaléka (171 milliárd euró) származott a turizmusból. A GDP-hez való hozzájárulás mellett fontos a turizmusnak a munkaerőpiacra gyakorolt pozitív hatása is, mivel 2015-ben a foglalkoztatottak 12,8 százaléka dolgozott ebben az ágazatban, amely több mint hárommillió munkahelyet jelent.²

A Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) a következő területeken hívta fel Olaszország figyelmét a szükséges fejlesztésekre: árak, infrastruktúra, a vállalkozások terheinek a csökkentése. Az erősségek között kiemelte az egyedülálló városokat, a monumentumokat, a számos UNESCO világörökségi helyszínt (a világon Olaszországban található a legtöbb). A Future Brand Country Brand Indexének 2014–2015-ös kiadásában a turizmus, illetve a kultúra és örökség kategóriában a vizsgált 75 ország közül Olaszország szerezte meg az első helyet (míg összesítésben a 18. helyen végzett).³

Az Ipsos Be-Italy felmérése alapján Olaszország vonzó turisztikai célpont. Arra a kérdésre, hogy ha nyernének egy utazást, és eldönthetnék, hova utazzanak, a válaszadók 37 százaléka Olaszországot jelölte meg, s ezzel az ország megszerezte a rangsorban a vezető pozíciót. Emellett azt is fontos kiemelni, hogy azok a válaszadók, akik már több mint háromszor jártak Olaszországban, 36 százaléka szintén Olaszországot jelölte meg válaszként. Tehát az ország vonzereje, ezáltal a turizmusban rejlő potenciál igen jelentős.⁴

A fenti nemzetközi eredményeket és javaslatokat figyelembe véve az érintett olasz állami és helyi szervek 2016-ban közös együttműködésben (Külügyminisztérium, Kulturális Javakért és Turizmusért Felelős Minisztérium¹ és a Nemzeti Turisztikai Ügynökség²) dolgozták ki első ízben az átfogó, hétéves periódusra szóló Turizmusfejlesztési Stratégiai Tervet. A terv elsődleges célja, hogy a turisztikai szektor tovább növelje a GDP-hez való hozzájárulását és megszilárdítsa Olaszország vezető pozícióját a nemzetközi idegenforgalmi piacon. A terv célja, hogy megerősítse az ország brandjét, és az országot mint egy egész félszigetnyi múzeumot jelenítse meg, kihasználva a nemzetközi utazók körében élvezett érdeklődést. A terv a turizmust és a kultúrát egységes, integrált szemléletben kezeli, 13 specifikus célkitűzést és 52 beavatkozási pontot jelöl meg négy általános cél elérése

1 World Tourism Organization: „UNWTO Tourism Highlights 2017”

2 Piano Strategico del Turismo: „Executive Summary”

3 Future Brand: „Country Brand Index 2014–2015”

4 Ipsos: „Be-Italy”

érdekében. Ezek (1) az innováció, specializáció és integrált országos turisztikai ajánlat; (2) a turisztikai szektor versenyképességének növelése; (3) a hatékony és innovatív marketing fejlesztése; valamint (4) a turisztikai szektor irányításának hatékony átszervezése, nagyobb hangsúly fektetése a résztvevők döntéshozatalba való bevonására.

A terv által alkalmazandó stratégiák a *Made in Italy-brand* felértékelésén és népszerűsítésén, illetve a stratégiai célpontokon nyújtott turisztikai kínálat megújításán és bővítésén, valamint az új úti célok és termékek népszerűsítésén alapulnak. A terv egyik központi eleme a hatékony és innovatív turisztikai marketing. A hosszú távú stratégiai terv szükségességét az is indokolja, hogy az elmúlt években a turisztikai piac jelentős mértékben átalakult. Az Olaszországba érkező külföldieknek csupán 10 százaléka érkezik szervezett út keretében, 90 százalékuk a közösségi média segítségével, önállóan szervezi meg és foglalja le az útjához szükséges szolgáltatásokat online. A digitalizáció másik fontos következménye a vélemények, recenziók felértékelődése, hiszen ezek nagyban befolyásolni tudják a leendő vendégek döntéseit.ⁱⁱⁱ

A terv külön figyelmet fordít arra, hogy ne csupán az öt úgynevezett „szuperrégió” (Lazio, Lombardia, Veneto, Toszkána és Emilia Romagna) fejlődjön tovább, hanem az eddig kevésbé ismert és látogatott területek is.^{iv} A cél elérése érdekében 2017-et az *Olasz falvak évének* nyilvánították.^v

2.1.1. 2017: Az Olasz falvak éve

A tematikus év az ENSZ *Fenntartható Turizmus a Fejlődésért* nemzetközi éve kezdeményezéssel összhangban került kidolgozásra. A kezdeményezésben 18 olaszországi régió összesen ezer falva és kistelepülése vett részt. Ezek elsősorban olyan desztinációk, amelyek a lassú, egyszerű és minőségi életvitelt jelképezik, s a fenntartható turizmus elképzelésébe teljes mértékben beleilleszkednek.^{vi} A programsorozat^{vii} nem csupán a külföldi, hanem az olasz turisták figyelmét is igyekszik a nagyvárosok helyett a kistelepülésekre és az azok által kínált lehetőségekre irányítani.

A tematikus évben a csatlakozó ezer település közös logó alatt jelent meg, a közös identitást hangsúlyozva, bemutatkozott a kezdeményezés weboldalán, ahol egy virtuális térkép segítségével az érdeklődők meg is látogathatták, látogathatják őket, bemutatkozó videókat nézhetnek meg és tölthetnek le. A tematikus év saját sajtóirodával, közösségimédia-felületekkel és saját web-videócsatornával, rendszeresen megjelenő hírlevéllel rendelkezett, külföldi és hazai reklámkampánya volt, programokat és kezdeményezéseket, akciókat tartalmazott.

A kezdeményezés egyik fő eseménye Rómában a Diokléciánusz fürdőiben megrendezett kiállítás és bemutató volt, amely 2017. május–júniusban lehetőséget teremtett arra, hogy a látogatók egy virtuális séta keretében (érintőképernyőkön keresztül) megismerhessék a „csoda határait”, vagyis a különleges és egyedülálló olasz falvakat.^{viii}

A tematikus évhez honlap és applikáció is készült, amely megismertette az érdeklődőket a résztvevő falvak és települések hagyományait, kultúráját, autentikus termékeit és gasztronómiáját. Az online felületeken játszani is lehetett, minden egyes virtuálisan meglátogatott településen egy virtuális bélyeget/matricát kapott a látogató, az így összegyűjtött elemeket pedig turisztikai ajánlatokra, kedvezményekre lehetett beváltani.

A Stratégiai Tervben megjelölt innovációs és digitalizációs célok, illetve a közösségi médián keresztül történő utazásszervezés egyre jelentősebb aránya tükrében a tematikus év nem csupán a mobilapplikáció eszközt használta, hanem virtuális térképet^{ix} hozott létre. Ennek

keretében meghirdetett egy kihívást is az Instagramon: a [#viaggiareperborghi](#) (*utazz vidékre*) verseny célja az volt, hogy az utazók „szemén”, „fényképezőgépén” keresztül is megmutassák azt a lassú, autentikus és minőségi életvitelt, amelyet az olasz kistelepülések képviselnek, s amellyel rabulejtik a látogatókat. A fotópályázat győztesei természetesen a kezdeményezésben részt vevő településekre utazásokat nyertek. A legjobb, Instagramra feltöltött fotókból pedig mindenki számára elérhető fotókönyv készült.^x

A tematikus év másik fontos kezdeményezése a *Borghi del Cuore*,^{xi} vagyis a *Szívünkbe zárt falvak* program, amely Abruzzo, Lazio, Marche és Umbria régiók 2016-os földrengés által sújtott tizenöt történelmi településére fókuszált. A program keretében a fő hangsúlyt a képzésre és az oktatásra helyezték, mert csak megfelelő szakmai tudással rendelkező turisztikai szakemberekkel lehet lendületet adni ezeknek a területeknek. A képzések mellett szakmai konferenciákat szerveztek minden részt vevő régióban, az új turisztikai vállalkozások elindításának lehetőségeiről, különös tekintettel azokra a vállalkozásokra, amelyek a helyi közösségek együttműködésében jönnek létre. A program 240 ezer euró pályázati forrást biztosít az érintett településen lakók számára közösségi szövetkezetek megalakítására és működtetésének támogatására. A kistelepüléseken kevés az esély, hogy egyéni befektetésekből vendéglátóhelyeket tudjanak létrehozni, de amennyiben több helyi vállalkozói ambíciókkal rendelkező lakos összefog, nagyobb eséllyel tudják megvalósítani a fejlesztéseket, amelyekkel nem csupán az érintett települések és területek turisztikai forgalmát tudják növelni, de a munkahelyteremtés által az elvándorlást is meg tudják némileg akadályozni.^{xii}

2.1.2. 2018: Az Olasz ételek éve⁵

A tematikus gasztronómiai év célja az olasz gasztronómiai örökség és a magas minőségű olasz konyhaművészet és konyhakultúra promotálása, minél szélesebb körben való megismertetése és terjesztése. Az olasz gasztronómia fontos pillére az olasz kultúrának, és az olasz életérzés szerves része. Egy igazán gazdag örökségről van szó, az ízek és az alapanyagok térségenként eltérő jellege egyedülálló rendszert hoz létre.

Az olasz turisztikai kínálat fontos elemeit jelentik a gasztronómiai túrák, bemutatók, főzőtanfolyamok, amelyeknek újabb lökést ad a *Made in Italy-brand* megerősítését célzó külgazdasági stratégiai terv keretében megvalósuló *Vivere all'italiana (Élj olasz módra!)*^{xiii} kampány. A *Vivere all'italiana* egész világra kiterjedő összehangolt és innovatív reklámkampány célja a különleges olasz életmód és életstílus bemutatása, az igazi olasz életérzés népszerűsítése a kortárs művészeteken, az olasz múzeumok és egyetemek nemzetköziesítésén, a mozifilmeken, a designon, a gasztronómián és a kulturális turizmuson keresztül. Olaszország az egész világ számára a szépség, az ízletes és jó minőségű ételek és a minőségi élet megtestesítője. Az olasz életstílus sokszor követendő példaként jelenik meg külföldön, ezáltal jelentős eredményeket képes a turisztikai szektorban elérni az országba vonzott turisták magas számával. A *Vivere all'italiana* kampányban az egész diplomáciai hálózat és az olasz kulturális intézetek is részt vesznek.

A 2016-os és 2017-es tematikus éveket követően 2018-ban az olasz gasztronómia kapta a főszerepet. Az olasz ételek, amelyek egyszerre jelenítik meg a kultúrát és megosztást: kultúrát, mert az ízeken keresztül fedezhetők fel a földrajzi területek, az egyes települések jellegzetességei és különlegességei; megosztást pedig, mert az együtt étkezés egy rítus, egy olyan hagyomány, amely az emberiség alapvető meghatározó tényezői közé tartozik.

5 Direttiva del Ministro dei Beni e dell'Attività Culturali e del Turismo: „2018 – Anno del Cibo Italiano”

Egy utazásnál, egy új vidék felfedezésénél az első „kapu”, „bejárat” maga az étel, a helyi specialitások, az ízek, amelyek egyfajta „névjegykártyaként” szolgálnak, elmesélik, leírják a hely történetét, színeit és illatait.

Számos nemzetközi felmérés azt mutatja, hogy a legdinamikusabban fejlődő turisztikai kereslet azok iránt a programok iránt van, amelyek aktív, bekapcsolódásra lehetőséget nyújtó élményt kínálnak, lehetőséget arra, hogy a turista új kultúrákat és hagyományokat ismerjen meg, úgy, hogy mindeközben a fenntarthatóságra és a jólétre is figyel.

2016-ban Olaszországból származott a legtöbb eredetmegjelöléssel ellátott élelmiszertermék és bor, az utóbbi években az UNESCO világörökségi listájára felkerült két piemonti borvidék, Langhe-Roero és Monferrato, valamint a pantelleriai borvidék, a nápolyi pizzakészítés és a mediterrán diéta.

Mindezen adottságokat, eredményeket és keresletet kihasználva az idei *Olasz ételek* éve számos hazai és külföldi rendezvénysorozattal célozza meg a turisztikai szektor teljesítményének növelését. A kezdeményezésben 420 múzeum, kulturális hely és régészeti park vesz részt.^{xiv} A tematikus év kiemelt rendezvénysorozata lesz *Az olasz konyha hete*, amelyet harmadik alkalommal fognak megrendezni.

Jó gyakorlat: Az olasz konyha hete rendezvénysorozat^{xv}

A rendezvénysorozatot már másodjára rendezték meg 2017 novemberében. Az egy héten át tartó programsorozat a világ számos pontján zajlott párhuzamosan, s arra hivatott, hogy az UNESCO világörökség részét képező mediterrán diétát, az olasz konyhaművészetet és a kiváló alapanyagként szolgáló olasz élelmiszereket népszerűsítse. 2016–2017-ben a sorozat keretében a rendezvény egy-egy hete alatt összesen több mint kétezer rendezvényt tartottak szerte a világban, konferenciákat, kóstolókat, gálavacsorákat, főzőbemutatókat és főzőtanfolyamokat, koncerteket és kiállításokat.^{xvi} A külföldön működő olasz éttermek tematikus és külön erre a hétre összeállított menüsorokat kínáltak. A főbb célszörszágok 2016–2017-ben az Amerikai Egyesült Államok, Japán, Kína, Oroszország, az Egyesült Arab Emírségek és Brazília voltak.

2.1.3. Innováció és startupok a turizmusban

A Turizmusfejlesztési Stratégiai Terv egyik fontos innovációs lába, a *FactorYmpresa* nevű, startup vállalkozások számára meghirdetett kezdeményezés tematikus turisztikai ággal (*FactorYmpresa Turismo* program)^{xvii} való kibővítése. A FactorYmpresa startupoknak szóló kezdeményezést a Gazdasági Minisztérium és az Invitalia hozta létre és működteti azzal a céllal, hogy információhoz juttassa a vállalkozni kívánókat, szakmai képzéseket szervezzenek, üzleti tervekkel kapcsolatos mentorprogramot biztosítsanak, illetve segítsenek befektetőket keresni.

A *FactorYmpresa Turismo* keretében – a fent ismertetett alapszolgáltatások mellett – minden évben megszervezik az úgynevezett Accelerathon (az elnevezés a maraton szóból és a gyorsít – *accelerare* – ige ötmozéséből született meg) nevű versenyt. 2017-ben négy alkalommal rendezték meg a versenyt, amelyen összesen 350 csapat (startup) vett részt és 112 ötlet, projekt részesült pénzügyi támogatásban. Az idén az első versenyt május 17–18. között rendezték meg Firenzében, a téma pedig olyan területekhez és desztinációkhoz kapcsolódó ötletek voltak, amelyek az érkező turistatömegek fenntartható kezelését segítik elő.

A kezdeményezés elindítása óta először került sor egy „előprogramra”, amelyen Olaszország öt legkedveltebb városának (Firenzének, Rómának, Milánónak, Nápolynak és Velencének) több mint 120 érdekelt képviselője vett részt. Az Accelerathon pályázati felhívásra benyújtott művek közül a húsz legjobbnak ítélt ötlet versenyzett májusban,^{xviii} amelyek közül a tíz legjobb projekt 10 ezer eurós támogatásban részesült. A kétnapos verseny alatt turisztikai és vállalkozásfejlesztési szakemberek vitatták meg az egyes projekteket a versenyzőkkel.

A Stratégiai Terv részeként a Külügyminisztérium létrehozott egy tematikus, a turistavízumokkal kapcsolatos információkat tartalmazó oldalt, kifejezetten a vízumigénylés és -kiadás egyszerűsítésére és gyorsítására. A honlap elnyerte a SMAU Innovációs nagydíjat is.^{xix}

2.1.4. A Stratégiai Terv mérhető hatásai

A 2017-ben megkezdett Stratégiai Terv programjainak és fejlesztéseinek már az első évben mérhető hatásai, eredményei voltak: a 2017. évi nyári szezon rekordteljesítményt ért el. 2017 első félévében a turisztikai ágazat rekordteljesítményt produkált mind az érkezők számát, mind pedig a költséket tekintve. Az érkező turisták száma 4,6 százalékkal, a múzeumlátogatások száma pedig 7,3 százalékkal emelkedett az előző évhez képest. A turisták által az országban elköltött összegek átlagosan 4,6 százalékkal nőttek, a jelentős művészeti városokban 7,9 százalékkal, a tengernél 15 százalékkal. A 2017-es olasz falvak tematikus év elsőprő sikerét mutatja, hogy a vidéki területeken 74 százalékkal nőtt a turisták száma, a történelmi vasútvonalak használata pedig 20 százalékkal, míg a különböző séták és túraprogramokon a résztvevők száma pedig 10-20 százalékos növekedést mutatott. A 2017 első félévében jelentkezett dinamikus fejlődés az ősz folyamán is folytatódott, 15 százalékkal nőtt a Kinából, 11 százalékkal a Spanyolországból, 7 százalékkal az Amerikai Egyesült Államokból és 5 százalékkal a Kanadából Olaszországba érkező turisták száma.

2.1.5. Konklúzió és jó gyakorlatok

A turizmus nem csupán az olasz gazdaság stratégiai fontosságú ágazata, hanem a magyar gazdaság húzóágazata is, a magyar GDP 10 százalékát adja. A szektornak a két ország gazdaságában betöltött azonos súlyú szerepe és a két kormány hosszú távú stratégiákban való gondolkozása (Olaszország esetében a Turizmusfejlesztési Stratégiai Terv 2017–2022, Magyarország esetében a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030⁶) megfelelő alapot biztosít arra, hogy jó és követendő példákat, kezdeményezéseket emeljünk ki az olasz gyakorlatból, olyan projekteket, amelyek akár hatékonyan alkalmazhatók hazánkban is.

Elsősorban a következő négy Magyarországon is alkalmazható, hazánkra is átültethető kezdeményezés jeleníthető meg:

Vivere all'italiana kampány

A kampány célja az olasz életérzés terjesztése és ezáltal a turisztikai kereslet növelése. Magyarország esetében a víz központi szerepe, a fürdőkultúra bemutatása és a termálvizek, gyógyvizek által biztosított kezelések, kúrák, azok jótékony hatásainak népszerűsítése rejt

6 Magyarország Kormánya: „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030”

magában sok lehetőséget. Ennek egy lehetséges alkalmazása a Magyarországon található termál- és gyógyfürdők egységes rendszerben való bemutatása (közös vizes logó, kampányfilm, reklámkampány, közösségimédia-felületeken való megjelenés, programsorozatok, brandépítés stb.).

Az olasz konyha hete a világban rendezvénysorozat

Tematikus magyar gasztronómiai és borhetek szervezése, külön hangsúlyt fektetve a hungarikum termékekre, elsősorban az eddig külföldön kevésbé ismert, illetve nemrégiben hungarikummá vált termékekre. A programsorozatba a dinamikusan fejlődő gasztronómia nemzetközi szinten elismert séfjeit és gasztronómiai szakembereit bevonva főzőbemutatókat és kóstolókat lehetne szervezni, külön hangsúlyt helyezve a minőségi és helyi alapanyagokra a fenntarthatóság és a *slow* mozgalom által képviselt elvekre és értékekre.

2017: az Olasz falvak éve

A kistelepülések a lassú, egyszerű és minőségi életvitelt jelképezik, a fenntartható turizmus elképzelésébe teljes mértékben beleilleszkednek; ezt az adottságot használta ki a 2017-es tematikus év is Olaszországban. Magyarországon is jelentős a kistelepülések aránya, és komoly történelmi és kulturális örökséggel rendelkeznek. Hazánkban is alapvetően a főváros, néhány vidéki város (például Eger) és a Balaton vonzza a legtöbb turistát. Ugyanakkor jelentős fejlődési potenciál^{xx} rejlik a kistelepülésekben, amelyeket a kistelepülések értékeit és kincseit bemutató virtuális térképpel, célzott reklámkampánnyal és megfelelő mobilapplikációkkal hatékonyan ki lehetne aknázni. A földrengéssel sújtott olasz települések példájára – a magyar árvízi területeken lévő falvak és kistelepülések esetén – ugyanúgy össze lehetne kapcsolni a turizmust a vízgazdálkodás és kutatás kérdéseivel, mint ebben az esetben a falvakat a geológiai kutatásokkal.

FactorYmpresa Turismo

Magyarországon számos lehetőség, pályázat, támogatási forma létezik a startup vállalkozások számára, ugyanakkor egy, az olasz FactorYmpresa Turismo kezdeményezéshez hasonló, kifejezetten a turisztikai szektorban elindulni kívánó startupok részére szóló kezdeményezés jó gyakorlatnak bizonyulhat hazánkban is. A verseny fentebb részletesen leírt felépítése jelentős szakmai segítséget nyújt nem csupán a nyerteseknek, hanem az összes résztvevőnek.^{xxi}

2.2. A kedvező országimázs kamatoztatása a Svéd külgazdasági kapcsolatrendszerben

Svédország az észak-európai jóléti államok iskolapéldájának tekinthető, rendkívül globalizált és exportorientált gazdaság. Nemzetközi és európai uniós összehasonlításban egyaránt kiváló környezettel büszkélkedhet: versenyképességét elsősorban a politikai környezet stabilitásának, az oktatás és az innováció magas színvonalának, valamint a jogi kiszámíthatóságnak köszönheti. A skandináv országnak meglehetősen pozitív országimázsa van, és ezt a kedvező nemzetközi megítélést rendszerint kamatoztatja a külgazdasági tevékenységében.

A jelen esettanulmány éppen a svéd külgazdasági kapcsolatfejlesztés e markáns vonását, mégpedig a kedvező országimázs hasznosítását járja körbe. Röviden fogalmazva: azt igyekszik bemutatni, hogy a Svédországról nemzetközileg kialakult pozitív képet miként tudják külgazdasági előnyé, üzleti tőkévé konvertálni. Ennek ismertetéséhez mindenekelőtt érdemes körüljárni a svéd politikai és üzleti környezet általános jellemzőit globális összehasonlításban, elsősorban neves nemzetközi rangsorokra támaszkodva. Ezt követően ismertetésre kerül az országbranding építésének svéd (vagy tágabb értelemben véve skandináv) modellje. A svéd értékek, életmód, a skandináv életstílus és design hangsúlyosan jelennek meg egyes exportorientált svéd márkák kommunikációjában is, és ezt talán az IKEA és a H&M lentiekben ismertetett példái szemléltetik legjobban. Végezetül áttekintésre kerülnek azok a konkrét jó gyakorlatok a svéd országbranding terén, amelyekből akár a magyar külgazdasági intézményrendszer is tudna meríteni.

2.2.1. Svédország politikai és üzleti környezete nemzetközi összehasonlításban

Elsőként érdemes az észak-európai ország politikai és gazdasági környezetéről szót ejteni nemzetközi összehasonlításban. A svéd politikai és üzleti berendezkedés külföldi megítélése szinte egybecsengően kedvező. Általánosságban elmondható, hogy a pozitívumok között a vállalkozások jogi védelmét, a kormányzati működés átláthatóságát, az oktatás minőségét, illetve az innovációt elősegítő környezetet szokták említeni. Ezzel szemben van néhány visszatérő negatívum is, amelyek főként a jóléti államiságból fakadnak: ide sorolhatók a magas adók, a drága életszínvonal, továbbá a munkaerőpiac rugalmatlansága. Az alábbiakban néhány neves nemzetközi intézmény globális rangsorai mentén kerül összehasonlításra a svéd üzleti környezet.

A Világbank *Doing Business Report* elnevezésű kiadványa a gazdasági tevékenységek számos szempontja szerint minősíti az üzleti környezetet: a befektetési döntések meghozatalától egy új vállalat létrehozásán keresztül egészen az üzleti tevékenység beszüntetésének szabályozásáig végigkövetik a fő jogszabályok, intézmények hatásait. A Világbank 2017-es rangsorában Svédország a 9. helyet foglalja el globálisan. A lista élbolyában szintén skandináv országok (Dánia és Norvégia) szerepelnek, illetve néhány modern, exportorientált ázsiai ország (Szingapúr, Hongkong, Dél-Korea). A svéd helyezés indoklásában a jelentés előnyösnek ítéli meg az információk kötelező internetes közzétételét, a vállalkozások bejegyzését, az áramellátást, a tulajdonjogok bejegyzését, a kisebbségi részvényesek védelmét, valamint a határon túli kereskedelem és a csődeljárás szabályozását. Külön kiemelik, hogy Svédország a világ egyik úttörője az egykapus adminisztratív ügyintézésnek, ahol egyetlen portálon, hivatalon vagy honlapon keresztül minden felmerülő közigazgatási ügyet le lehet bonyolítani. Ugyanakkor megítélésük szerint van mit javítani a hitelbírálat és az adózási rendszer tekintetében, ahol Svédország csak a globális középmezőny szintjén áll.⁷

Hasonló szempontrendszer szerint készült a World Economic Forum *The Global Competitiveness Report 2016–2017* jelentése, amely a versenyképességet helyezi középpontjába. Ebben a nemzetközi rangsorban Svédország a 6. helyezett nemzetközi összehasonlításban, és az eredmény mögött itt is hasonló indoklás szerepel, mint a Világbank esetében. Pozitívan ítélik meg az oktatás és az egészségügy minőségét, valamint a technológiai fejlődést és az innovációt támogató környezetet. Ugyanakkor a magas adók, a rugalmatlan munkaerőpiac és – egyes szektorokban – a szakképzett munkaerő hiánya némileg visszaveti a skandináv ország versenyképességét.⁸

⁷ World Bank: „Doing Business 2017”

⁸ World Economic Forum (2016)

A harmadik üzleti környezetet mérő rangsor az IMD-től származik, amely *World Competitiveness Database* néven 1989 óta minden évben kiad egy rangsort a nemzetközi versenyképességről. Ennek legfrissebb jelentésében Svédország a 9. helyet érte el a globális mezőnyben. Kiemelten jól teljesített az infrastruktúra, az oktatás és a környezetvédelem terén, viszont némi versenyhátrányt szenvedett el a drága életszínvonal, a magas adók és a szigorú munkaerőpiaci szabályozás miatt.⁹

Az utolsó vizsgált üzleti rangsor a svájci ETH Zürich Egyetem KOF Globalization Indexe, ami a globalizáció három dimenzióját méri. Ezek a gazdasági globalizáció szintje (pl. a külkereskedelem részaránya a GDP-n belül, a közvetlen külföldi tőkebefektetések /FDI/ értéke stb.), a társadalmi globalizáció (pl. az internethasználat elterjedtsége, a gyorséttermi hálózatok száma), illetve a politikai globalizáció (pl. a nagykövetségek száma világszerte, a nemzetközi szervezeti tagság). A lista élén Hollandia, Írország és Belgium szerepel, míg a Salamon-szigetek, Eritrea és Egyenlítői Guinea tekinthető a legkevésbé globalizált államnak. Svédország a 7. helyen végzett.¹⁰ (Érdekességként megemlíthető, hogy ezzel csak három helyezéssel előzte meg Magyarországot, amely a 10. a rangsorban.)

A politikai és társadalmi tényezők nemcsak vonzó befektetési célponttá teszik a skandináv országot, hanem a pozitív országimázs-építésnek is fontos elemei. A politikai környezet jellegét illetően Svédország kapcsán nem sok kritika merül fel: a parlamentarizmus, a demokrácia és az állampolgári részvétel hagyományai hosszú évtizedes múlttal bírnak. A nemzetközi összehasonlításban mérvadónak számító Freedom House *Freedom in the World 2017* kiadványa is ezt igazolja. A demokratikus berendezkedés állapotáról szóló besorolás három kategóriát különböztet meg: szabad, részben szabad és nem szabad országokat. Svédország stabilan szabadnak minősül, sőt többnyire a számszerűsített rangsor élmezőnyében végez. A tavaly Finnország és Norvégia mögött a 3. helyet foglalta el a rangsorban.¹¹ Ahogy ez az esettanulmány is bemutatja, ezt a pozitív országgépet és nemzetközi politikai hitelességet Svédország aktívan tudja kamatoztatni külkereskedelmi kapcsolatai fejlesztése terén is.

A demokratikus hagyományokon túl létezik a skandináv jóléti államoknak egy másik jellemző vonása, mégpedig a nők egyenjogúsága.¹² Ez a társadalom, a politika és a munkaerőpiac minden szegmensében érvényesül, és olyan svéd „értéket” képvisel, mely tovább erősíti Svédország kedvező nemzetközi megítélését. Az Interparlamentáris Unió 2017. szeptemberi adatai szerint Svédországban a parlamenti képviselők 44%-a nő, amivel az 5. helyen áll a nemzetközi rangsorban.¹³ A külgazdasági intézményrendszer tekintetében ez az arány még magasabb: a legfelsőbb döntéshozatali szinten, a Külügyminisztériumban maga a miniszter, Margot Wallström, és az államtitkárok többsége nő.¹⁴

A politikai és az üzleti környezet megítéléséhez további fontos szempont a kormányzati és szabályozói transzparencia minősége, illetve a különböző korrump gyakorlatok elterjedtsége. A Transparency International nevű nemzetközi NGO 2016-os „Corruption Perceptions Index” rangsora szerint Svédország a 4. helyen áll a kormányzati és közéleti működés átláthatóságáról szóló rangsorban a világ 176 vizsgált országa között.¹⁵ (A megosztott

9 IMD: „World Competitiveness Database”

10 ETH Zürich: „KOF Globalization Index”

11 Freedom House: „Freedom in the World 2017”

12 Pierre (szerk.) (2016)

13 Interparliamentary Union: „Women in National Parliaments”

14 Ministry for Foreign Affairs of Sweden: „Organization”

15 Transparency International: „Corruption Perceptions Index 2016”

első helyen Dánia és Új-Zéland áll, utánuk Finnország következik.) Az eredmények nem meglepőek: a skandináv államok kifejezetten jól szoktak teljesíteni ezen a téren. Ehhez döntő mértékben hozzájárulnak a jóléti állam és az intézményesült demokrácia adottságai, valamint a civil szféra aktivitása.

Összességében tehát megállapítható, hogy a svéd politikai és üzleti környezet megítélése túlnyomóan pozitív, részben a gazdasági növekedést elősegítő társadalmi feltételek (pl. oktatás, innováció) magas színvonalának köszönhetően. Ugyanakkor a versenyképességét némileg alássa a munkaerőpiac rugalmatlan jellege, valamint a jóléti állam miatti magas adózás. A közélet minősége kiemelkedően kedvező, legyen szó a jogbiztonságról, a kormányzati működés átláthatóságáról, vagy akár a nemek egyenjogúságáról. Ahogy ez a következő részben is egyértelműen látszik, Svédország nagyon tudatosan épít ezekre a pozitív vonásokra az ország- és vállalati branding terén is.

2.2.2. A svéd országbranding gyakorlata

Svédországról sok sztereotípiát és klisé él a külföldiek fejében: legyen szó akár a jómódúságról, a természetközelségről vagy a svéd emberek külsejéről. Ezt az országképet sokszor a nemzetközileg elismert svéd márkák, mint az IKEA, a Volvo, a Saab vagy az Electrolux is táplálják. Svédországról értékek szintjén is meglehetősen pozitív kép alakult ki, melynek a demokrácia, a jóléti állami berendezkedés, a nemek egyenlősége, a humanitárius segélyezés vagy a katonai semlegesség egyaránt fontos elemei. A fentiek együtt alapvetően kedvező képet sugároznak Svédországról, és az ország megítélése nemzetközi összehasonlításban is nagyon pozitívnak bizonyul.

Az országbrand alakítása ugyanakkor korántsem véletlen, és ebben nagyfokú gyakorlatiasság jellemzi a svédeket: a kedvező megítélés sok más téren is kamatoztatható, akár a nemzetközi diplomáciáról, akár a külkereskedelmi kapcsolatok fejlesztéséről van szó. Sőt, az országimázs alakítása olyannyira tudatos, hogy már médiakutatók is felfigyeltek rá. Külön elemzések születtek arról, hogy milyen képet igyekszik Svédország alkotni és vetíteni magáról a külvilág felé.¹⁶ Ezekben a kampányokban ugyanis Svédországot rendszerint összekapcsolják a fiatalossággal, a dinamikus fejlődéssel, az innovációval, a környezettudatossággal, valamint a társadalmi egyenlőséggel.

A svédek felvállalják, hogy az országimázs fontos része a külgazdasági stratégiájuk sikerének is. Ezen a téren három hangsúlyos eszközt, intézményt használnak fel a pozitív országkép építésében.

Az első a Svéd Intézet nevű kultúrpolitikai hálózat. A Svéd Intézet célja a kedvező országimázs előremozdítása, illetve a svéd értékek terjesztése világszerte (pl. demokrácia, emberi jogok tisztelete, környezeti fenntarthatóság, nők egyenjogúsága stb.). Három felületen keresztül működik: létezik egy Svéd Kulturális Központ Párizsban, emellett pedig a nagykövetségek, konzulátusok is ellátnak ilyen jellegű feladatokat külföldön. Végezetül az online felületükön rengeteg információ, interaktív tartalom és audiovizuális anyag érhető el. A Svéd Intézet éves költségvetése mintegy 470 millió svéd korona (hosszvetőlegesen 48 millió euró). Elsősorban kultúrdiplomáciai, oktatási és tudományos munkát végez, de a nemzetközi együttműködések és ösztöndíjak terén is aktív.¹⁷

¹⁶ Dahl–Ellinor (2014)

¹⁷ Swedish Institute: „Svenska Institutet”

A pozitív országkép előmozdításának másik fő eszköze a Sweden Abroad elnevezésű internetes portál, mely egyfajta összefoglaló honlap Svédország kulturális, gazdasági és politikai tevékenységéről az összes érdeklődő külföldi számára. A Külügyminisztérium által üzemeltetett honlapon ezenkívül linkek találhatóak a külképviseleti hálózathoz, ugyanakkor az üzleti partnerkeresésnek is kezdőpontjaként szolgálhat. Országinformációk, kulturális érdekességek, statisztikai adatok érhetők itt el.¹⁸

Harmadik elemként a Svédország Promóciójáért Felelős Tanács említhető, amely 2013 óta működik. Viszonylag rugalmas szervezeti felépítéssel bír, nem feltétlen definiálható önálló állami szervként. Működését tekintve inkább egyfajta koordináló funkciót tölt be, és kommunikációs felületet teremt a különböző országimázst alakító belföldi intézmények között. Tagjai a Külügyminisztérium, a Vállalkozásügyi és Innovációs Minisztérium, a Kulturális Minisztérium, a korábbiakban már bemutatott Svéd Intézet, illetve néhány turisztikai ügynökség. Középtávú stratégiai irányelveket fogalmaznak meg arról, mely svéd értékeket, egyedi jellemvonásokat érdemes a külföld irányába kommunikálni. A legutóbbi, tavaly kiadott jelentésükben a svéd országimázs négy fontos pilléréként az innovációt, a kreativitást, a jóléti társadalmi berendezkedést, valamint a környezeti fenntarthatóságot nevezik meg.¹⁹

Az országbranding további fontos összetevője a turizmus népszerűsítése.²⁰ Ugyan Stockholm mindig is népszerű európai úti célnak számított, az utóbbi években hangsúlyosan megjelent a törekvés, hogy ne csak a főváros, hanem az ország más-más térségeibe irányuló turizmust is erősítsék. Ennek mentén a többi svéd nagyváros (pl. Göteborg, Malmö) és a nagyobb régiók jelentős pénzügyi forrásokat szánnak saját nevezetességeik promóciójára. Sok turisztikai hirdetés, kiadvány épít Svédország egyedi földrajzi adottságaira – legyen szó akár az északi fényről, a lappföldi rénszarvascsordákról vagy az apró svéd szigetekről –, amely versenyelőnyt jelenthet a skandináv ország számára. Emellett a belföldi közlekedési hálózat fejlettsége, viszonylag olcsó volta, valamint a közvetlen nemzetközi repülőjáratok gyakoribbá válása is segítik az országbranding turisztikai vonalát.

A fentiekén túl a svéd országkép alakításának fontos vonása, hogy nemcsak felülről jelölik ki stratégiai irányvonalait, hanem aktívan, helyijelleggel nyomon követik annak alakulását. Ezt részben a külképviseleti hálózat bevonásával végzik. Példának okáért 2003 és 2005 között egy széles körű kérdőíves és fókuszcsoportos felmérést végeztek arról, milyen kép él Svédországról az egyes országokban.²¹ A projekt keretében elsősorban európai lakosokat kérdeztek benyomásaikról, de néhány nagyobb, Európán kívüli ország (pl. az Amerikai Egyesült Államok, Brazília, India, Japán, Kanada, Kína, Oroszország stb.) is a vizsgálat tárgyát képezte. Magyar vonatkozásban a budapesti svéd követség munkatársait vonták be a felmérésbe. A kapott eredmény szerint a legtöbben (a megkérdezettek közel 80 százaléka) ismerték Svédországot, és közülük szinte mindenki (90 százalék feletti arány) kedvezően ítélte meg. A kutatásban részt vevő magyarok ezzel együtt úgy nyilatkoztak, hogy a svéd embereket ridegnek, zárkózottnak, esetleg alkoholproblémáktól szenvedőknek tartják. A két ország közti viszony kapcsán elsősorban történelmi kötődéseket említettek (pl. Raoul Wallenberg svéd diplomata humanitárius tevékenysége a második világháborúban, vagy az 1956-os forradalom után Svédországba került magyar menekültek).

Svédország kedvező nemzetközi megítélése szorosan összefügg a vállalati márkaépítéssel, amely gyakran éppen ezeket a tradicionális svéd értékeket és életstílust igyekszik a nemzetközi piacon „értékesíteni”.

18 Ministry for Foreign Affairs of Sweden: „Welcome to Sweden Abroad”

19 Council for the Promotion of Sweden: „2.0 Strategy for the Promotion of Sweden Abroad”

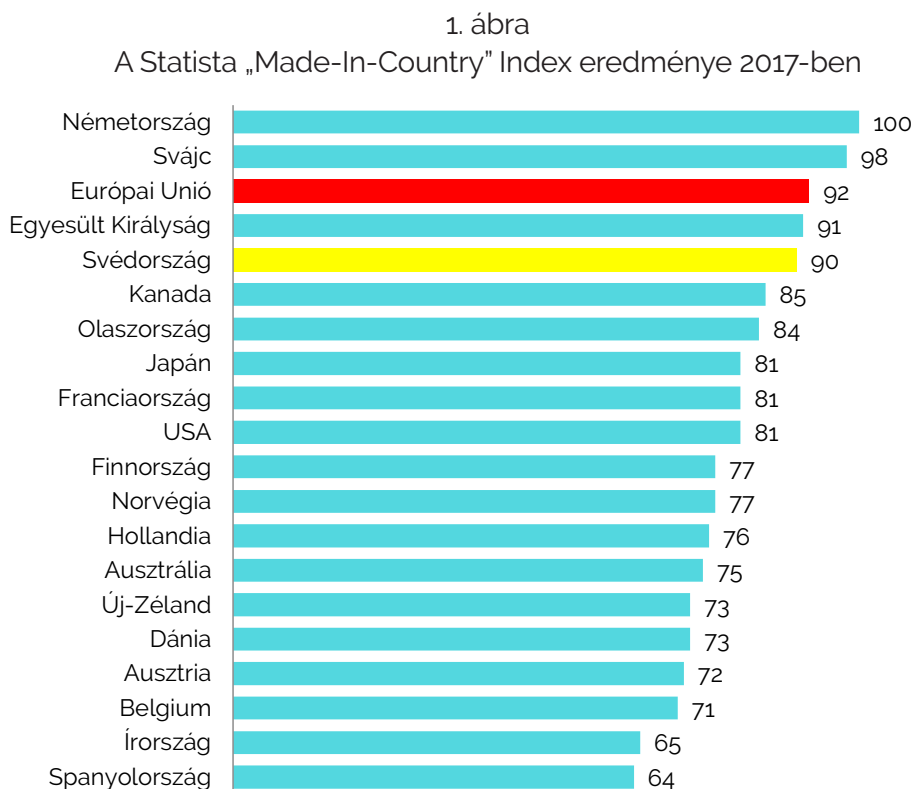
20 Sweden.se: „Tourism”

21 Government Offices of Sweden: „Images of Sweden Abroad: A Study of the Changes, the Present Situation and Assessment Methods”

2.2.3. A svéd értékek kiemelése a vállalati branding terén

Svédország számos világhírű márkával büszkélkedhet. Ide sorolható a Volvo (autóipar), az Electrolux (elektromos eszközök, háztartási gépek), az IKEA (bútor) vagy az Ericsson (telekommunikáció). Kevesebben tudják, hogy akár az AstraZeneca gyógyszeripari konglomerátum, akár a techvilágban több tízmillió felhasználói bázissal rendelkező Skype és Spotify is svéd gyökerekkel rendelkezik.²² Az utóbbi években reneszánszukat éli a svéd startup vállalkozások, és sok új hullámos svéd márkáról lehet hallani. Ezek közös jellemzői – a svéd értékek és stílus mentén – a környezettudatosság, a design központi szerepe, valamint az innovatív megoldások pénztárcabarát elérhetősége az átlagvásárló számára. Példaként említhető meg az Acne Jeans (ruházat), a Koenigsegg (designerautók), a Filippa K (ruházat), az Absolut Vodka (szeszes ital) vagy a Husqvarna (háztartási gépek, üvegáru).²³

A skandináv márkák (beleértve a svédek is) általában sikeresen szerepelnek a világ vezető brandjei közötti nemzetközi összehasonlításban. A Statista „Made-In-Country Index” nevű rangsora az országbranding tágabb értelmezése szerint vizsgálja az egyes országokat; ebbe az országimázs mellett a gazdasági súly és a termék-attribútumok is beletartoznak. Legutóbbi rangsorukban 49 országot és az Európai Uniót vizsgálva úgy találták, ezen a téren Svédország az 5. helyen áll.²⁴



Forrás: Statista²⁵

Az Interbrand „Best Global Brands” rangsora a világ vezető nemzetközi márkáit veszi számba. Tavalyi toplistájukban két svéd márka is szerepel a top 100 között: a H&M (ruházat, divat) a 23., míg az IKEA (bútor) a 25. helyet szerezte meg.²⁶ Érdekességgént kiemelhető, hogy a nagy múltra visszatekintő, nemzetközileg ismert és elismert svéd márkák (pl. a Volvo vagy az Electrolux) nem szerepelnek a listán.

²² Sweden.se: „10 World-Shaping Swedish Companies”

²³ TheLocal.se: „Ten Swedish Brands Everyone Should Know”

²⁴ Statista: „Made-In-Country-Index (MICI) 2017”

²⁵ Statista: „Made-In-Country-Index (MICI) 2017”

²⁶ Interbrand: „Best Global Brands 2017”

A H&M és az IKEA eseteit azért is érdemes mélyebben megvizsgálni, mivel jó példái annak, amikor a svéd értékeket, a pozitív országimázst sikerül eszközként felhasználni új piacok meghódításához. Ezek a vállalatok így nemcsak egy adott terméket értékesítenek, hanem részben magát a skandináv életérzést adják el a vásárlóiknak. Erről szól a következő két esetpélda is.

Esetpélda: A Hennes & Mauritz (H&M)

A H&M néven ismert nemzetközi ruházati kiskereskedelmi lánc teljes neve hivatalosan Hennes & Mauritz, annak alapítóinak nevei nyomán. A ma is svéd többségű tulajdonú vállalatot 1947-ben hozták létre, és az elmúlt hetven év alatt a világ második legnagyobb ruházati láncává lépett elő (a spanyol Zara után). A H&M férfi-, női és gyermekruhákat, cipőket és kiegészítőket árul. A „fast fashion” képviselőjeként a nemzetközi luxusmárkák, designok és trendek olcsón elérhető változatait dobják piacra. A H&M-nek 4500 boltja van a világ 68 országában, és mintegy 161 ezer alkalmazottat foglalkoztatnak.²⁷ A nemzetközi hálózatán túl egyre fontosabb szerepet tölt be a portfóliójában az online értékesítés is.

A H&M ruhái a svéd stílust követve alapvetően modernnek, letisztultak, és egyszerű szabásvonallal készülnek. Emellett nagy hangsúlyt fektetnek a fenntartható fejlődésre és a környezetvédelemre, amelyek szintén a svéd értékek közé sorolhatók. Cégük arculatának fontos eleme a társadalmi igazságosság és az etikus működés: sok jótékonyági programot valósítanak meg (pl. az UNICEF-fel vagy az Oxfammel karöltve). A cégcsoport rendkívül határozottan lépett fel akkor is, amikor néhány éve egy sajtókampány felfedte, hogy ruháik egy részét gyermekmunkások varrják Délkelet-Ázsiában.

Esetpélda: Az IKEA

Az 1943-ban alapított IKEA évtizedek óta a világ vezető bútorkészítője. A bútorokon kívül háztartási kiegészítőket, dekorációs termékeket és svéd élelmiszereket árulnak, viszonylag alacsony áron. Az IKEA nemzetközi hálózata 340 boltból áll, globálisan közel 30 országában vannak jelen. Világszerte évente több mint 700 millió alkalommal keresik fel az IKEA-boltokat.²⁸ A női egyenjogúság skandináv példája nyomán az IKEA menedzsereinek közel fele nő.

Az IKEA-termékek tervezésének alapelve az úgynevezett „demokratikus design”.²⁹ Eszerint mindenkinek joga van a minőségi és szép lakókörnyezethez, illetve táplálkozáshoz, ezért olcsó és az átlagemberek számára elérhető termékekre van szükség. A „demokratikus design” koncepciójához a gyakorlatban környezetbarát, modern és letisztult termékek kapcsolódnak. Emellett az IKEA a svéd gasztronómiát is népszerűsíti éttermeivel és élelmiszerboltjaival.

Az IKEA közel tízezer saját márkás terméket forgalmaz, és a skandináv életérzés jegyében mindegyik észak-európai eredetű elnevezést kap.³⁰ Egyes termékcsoporthoz összes modellje mind ugyanolyan jellegű névvel büszkélkedhet (pl. földrajzi nevek, személynevek, utalások a skandináv mitológiára stb.). A szekrények például mind svéd helységnevek után vannak elkeresztelve, a fürdőszobai kiegészítők az észak-európai folyók és tavak neveit viselik, míg a gyermekjátékok svéd állatneveket kapnak. Ez a tudatos márkaépítés is szorosan összefügg a svéd országimázssal és a skandináv életmóddal.

²⁷ Hennes & Mauritz (H&M): „Annual Report 2016”

²⁸ IKEA: „This is IKEA”

²⁹ IKEA: „This is IKEA”

³⁰ IKEA: „This is IKEA”

A H&M és az IKEA jó példái annak, hogy a design is fontos szerepet játszik a svéd vállalati brandingben. A svéd (illetve tágabb értelemben véve a skandináv) látványvilág a második világháborút követően vált kifejezetten népszerűvé. Jellemzői a minimalizmus, a funkcionalitás, valamint a tradicionális vonások modern esztétikával való ötvözése. Az utóbbi évtizedekben egy új szempont, a környezettudatosság és a fenntarthatóság is előtérbe került ezen a téren. A svéd termékek formatervezése, látványa, ergonomikus kialakítása a skandináv életérzést hivatottak tükrözni, ezzel újfent rájátszva a pozitív országimázsra. A művészeti értékén túl ebben komoly külkereskedelmi potenciál is rejlik, ezért kormányzati támogatással kiemelkedően sok iparművészetet, formatervezést és grafikát/design-t tanító felsőoktatási intézmény működik Svédországban.³¹

Összességében egyértelmű, hogy mind Svédország országimázsa, mind az elismert svéd márkák nemzetközi megítélése rendkívül pozitív. Ez nemcsak a turisták számán vagy a külkereskedelmi fogalom alakulásán javít, hanem komoly emocionális tőkét is jelent a külkapcsolatok fejlesztésében. A svéd exportstratégia tudatosan épít arra, hogy ezt a fajta *soft power*t kihasználva igyekezzon elmélyíteni külgazdasági kapcsolatait, az exportot, az importot és a közvetlen külföldi tőkebefektetéseket egyaránt előmozdítva. Mint ahogy az a fentiekből kiderült, a globálisan elérhető svéd márkák (legyen szó a H&M-ről vagy az IKEA-ról, de akár az új hullámos svéd startup vállalkozásokról) kommunikációjukban, üzleti küldetésükben és sokszor magukban a termékek designjában, elnevezésében is építenek a skandináv életérzésre. Ez komoly helyzeti előnyt jelent Svédország számára a globális piacokért folytatott küzdelemben.

2.2.4. Konklúzió és jó gyakorlatok

Nemzetközi összehasonlításban Svédország egy viszonylag kisméretű, exportorientált gazdaság, amely a kapitalista rendszert markáns jóléti vonásokkal ötvözi. A svéd kormány az utóbbi években egyértelműen az exportösztönzésre helyezte a hangsúlyt (az importok növelésével vagy akár a közvetlen külföldi tőkebefektetések becsalogatásával szemben). A svédek már helyesen felismerték, hogy a 21. században a világgazdaság súlypontja mindinkább a feltörekvő piacok felé tevődik át, és hogy az innovatív megoldások és az úgynevezett *soft power* kiaknázása jelentheti a versenyképességük fenntartásának kulcsát.

Az észak-európai ország kiváló üzleti környezettel büszkélkedhet. Pozitívként az innovációs potenciált, az oktatásra és kutatásfejlesztésre szánt költségvetési kiadások magas arányát, a kormányzati működés átláthatóságát és a jogbiztonságot szokták kiemelni. Emellett Svédország politikai megítélése is rendkívül kedvező. Globális súlya, politikai szerepvállalása és gazdasági teljesítménye messze túlmutat földrajzi adottságain vagy lakosságméretén. A jóléti állam svéd modellje, a demokratikus berendezkedés, a katonai semlegesség történelmi múltja mind hozzájárul ahhoz, hogy Svédországra hiteles és megbízható partnerként tekintsenek a globális diplomáciai és üzleti szférában. Ehhez társul még az olyan nagy múltra visszatekintő vállalatok elismertsége, mint a Volvo vagy az Electrolux, vagy az utóbbi két évtizedben sebesen terjeszkedő IKEA és H&M is. Svédország esetében szorosan összekapcsolódik az országbranding és a vállalati márkaépítés, amelyet egy professzionális, rugalmas és gyakorlatorientált intézményrendszer támogat. Összességében tehát elmondható, hogy a svéd külgazdasági tevékenység során komoly hasznot tudnak húzni az ország alapvető adottságaiból és nemzetközi megítéléséből.

³¹ Sweden.se: „Swedish Design”

Lakosságméretét és az európai integráció intézményrendszerében betöltött politikai súlyát tekintve Svédország és Magyarország többé-kevésbé hasonló. Éppen ezért a magyar külgazdasági szolgáltatások fejlesztése terén is hasznos lehet egyes sikeres svéd eljárások tanulmányozása. Ennek mentén az alábbiakban néhány olyan egyedi svéd gyakorlatot szemléltetünk, amely nemcsak a külgazdasági közigazgatási feladatellátást segíti, hanem hozzájárul a hosszú távú nemzetközi versenyképesség fokozásához.

A pozitív országimázst előmozdító intézményrendszer létrehozása, fenntartása

A svéd példa jelzi az intézményi háttér fontosságát a kedvező országkép előmozdításában. A Svéd Intézetek hálózata, a Svédország Promóciójáért Felelős Tanács, valamint a Sweden Abroad internetes portál működésének összehangolásával számos eltérő célcsoport válhat elérhetővé, valamint kormányzati szinten lehet koordinálni az országkép hosszú távú alakítását.

A közösségi média tudatos használata

A világ egyik leginkább digitalizált társadalmaként a svéd külgazdaságban is hangsúlyos szerepet játszanak az információs technológiák. A külgazdasági intézményrendszer szinte összes szereplője jelen van a közösségi média különböző felületein (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram stb.). Itt is fontos a vizualitás, a képi tartalom, ami rendszerint egy fiatalos, letisztult, természetközeli skandináv életérzést közvetít. Gyakori frissítésekkel, könnyen értelmező infografikákkal és idegen nyelvű tartalmakkal igyekeznek egyre több érdeklődőt elérni a világhálón keresztül. Mindez gyorsabbá, hatékonyabbá és „emberközelibbé” teszi az országimázs-építést.

A turisztika összekapcsolása az országimázssal

A fentiekben bemutatott svéd turisztikai stratégia tudatosan használja az idegenforgalom nyújtotta lehetőségeket az országimázs javítására, általa pedig a külgazdaság további fellendítésére. Ide sorolható a fővároson kívüli célpontok népszerűsítése, a közlekedési hálózat fejlesztése vagy az idegenforgalmi marketing erősítése – mindhárom téren átemelhetők a svéd tapasztalatok a magyarországi keretek közé.

Az országkép alakulásának nyomon követése, „szondázása”

A tudatos országimázs-építés részeként figyelni és valamilyen számszerűsíthető módon mérni kell a szóban forgó ország nemzetközi megítélését. A svéd minta alapján a magyar külképviseleti hálózat bevonásával hasonló közvélemény-kutatásokat, kérdőíves vizsgálatokat vagy fókuszcsoportos interjúkat lehetne készíteni a külföldiek Magyarországról kialakított képéről.

Magyar attribútumok az exportra szánt termékek esetében

Ahogy az IKEA és a H&M példája illusztrálta, az országimázs és a különleges design elemeit a vállalati branding terén is hasznosítani lehet. Hazánk vonatkozásában ez elsősorban a hungarikumok, az egyedi magyar termékek piacra juttatásakor bizonyulhat hasznos stratégiának (pl. bor, húsipari termékek, pálinka, paprika, porcelántárgyak, ásványvíz, Rubik-kocka, népművészeti termékek stb.).

2.3. A GOÛT DE FRANCE / GOOD FRANCE kezdeményezés a francia gasztronómia népszerűsítésére

A francia konyhát, többfogásos, jellegzetes ételeit és gasztronómiai szokásait az UNESCO 2010-ben a világ szellemi örökségének részévé nyilvánította. A francia gasztronómia része, hogy a francia emberek szeretnek együtt lenni és jókat enni-inni, élvezni az együtt töltött időt. Emellett nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy a francia borokat hogyan párosítják az ételekhez, hogyan tálalnak; hol van pontosan a helye az asztalon a poharaknak, víznek, a vörös és fehér boroknak, a kések éle és a villa fogak pedig lefelé mutatnak.³² A *Goût de France / Good France* kezdeményezéssel a francia diplomáciai külképviseleti hálózat ezt az örökséget szeretné bemutatni; a francia konyha, gasztronómia brandjét felépíteni, megerősíteni és népszerűsíteni.

2.3.1. A Goût de France kezdeményezés háttere és tapasztalatai

A kezdeményezést 2015-ben indította el a francia Külügyminisztérium, az akkori Külügyi és Nemzetközi Fejlesztési Minisztérium (*Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International* – MAEDI),³³ mai nevén az Európai és Külügyekért felelős Minisztérium (*Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères* – MEAE).³⁴ A programot Auguste Escoffier inspirálta, aki 1912-ben indított el egy nagyon hasonló, *Ínyenc vacsora* (*Dîners d'Épicerie*) nevű kezdeményezést, amelynek keretében ugyanazon a napon ugyanazt a menüt szolgálták fel a világ legnagyobb városaiban.

A *Goût de France / Good France* keretében az eseményre regisztrált séfek egy francia stílusú menüt szolgálnak fel az éttermükben, amely hagyományos francia aperitif-et, hideg és meleg előételt, egy hal- vagy kagylóételt, egy csirkéből vagy marhából készült főfogást, egy francia sajttalat, egy francia csokoládédesszertet és ehhez felszolgált, illő francia borokat és emésztést elősegítő röviditalokat kell tartalmazzon. A menü árát az azt felszolgáló étterem határozhatja meg, azonban a francia diplomáciai külképviselet javasolja, hogy annak 5 százalékát ajánlják fel egy helyi civil szervezetnek (NGO-nak), amely egészségmegőrzéssel vagy környezetvédelemmel foglalkozik.³⁵

Az első évben, 2015-ben, világszerte 150 országban, több mint 1300 étterem és a francia nagykövetségek francia vacsorát szolgálták fel a vendégeknek, hogy megünnepeljék a francia gasztronómiát. A részt vevő szakácsok 85 százaléka külföldi volt. 2015-ben több mint 1500-féle menüt szolgáltak fel, és több mint 1500 séf dolgozott az elkészítésük során. A kezdeményezés keretében 2015-ben a versailles-i kastélyban egy grandiózus vacsorát szerveztek a Párizsban akkreditált külföldi nagykövetek számára, hogy ezzel is népszerűsítsék az újszerű kezdeményezést. Ezzel párhuzamosan a külföldi nagykövetségeket, nagyköveteket is arra szólították fel, hogy népszerűsítsék a kezdeményezést.³⁶

32 Henry Samuel: „UNESCO declares French cuisine 'world intangible heritage'”

33 France Diplomatie: „Goût de France / Good France: Un dîner pour célébrer la gastronomie autour du monde (19 mars, 2015)”

34 France Diplomatie: „Annuaire et adresses du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)”

35 France Diplomatie: „Goût de France / Good France: Un dîner pour célébrer la gastronomie autour du monde (19 mars, 2015)”

36 France Diplomatie: „Annuaire et adresses du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)”

A kezdeményezésre létrehozták a goodfrance.com honlapot, ahol a részt venni kívánó éttermek regisztrálni tudnak, illetve a vendégek meg tudják keresni és ki tudják választani az éttermek közül a hozzájuk legközelebb eső és preferált éttermet annak típusa alapján. Arra is rá tudnak keresni a vendégek, hogy kedvenc éttermük regisztrált-e a programba.³⁷ A kezdeményezés bármely étterem számára elérhető, a kis helyi bisztrótól kezdve a nagy, híres éttermekig. Korlátozás nincs érvényben, csupán a menü tartalmát illetően kell betartaniuk a kötelező elemeket, illetve vállalniuk kell, hogy igyekeznek tudásuknak megfelelően a francia konyha hangulatvilágát, kifinomultságát, valamint innovatív jellegét hangsúlyozni. A honlapon az érdeklődők elérhetik a programban részt vevő éttermek leírását, fő profilját és elérhetőségeit. Ezáltal a vendégek akár közvetlenül le is foglalhatják helyüket a kiválasztott étteremben. Az éttermeket a honlap kategóriáinként sorolja be (pl. bisztró, kortárs, minőségi étterem, kiváló minőségű konyha). A honlap jelenleg elsősorban franciául működik, angol nyelven kevesebb információ érhető el. A honlapon a felső menüsorban a francia Turizmusfejlesztésért Felelős Ügynökség (*Atout France*) honlapja közvetlenül is elérhető, amely segítséget nyújt az érdeklődőknek abban, hogy megszervezzék esetleges franciaországi látogatásukat.³⁸

2018. március 21-én rendezték meg az eseményt, amelyen több mint 3000 étterem regisztrált, Afganisztántól Zimbabweig. Ebben az évben a kezdeményezésben 15 magyar étterem is részt vett, budapestiek és vidékiek (pl. Szeged, Veszprém, Miskolc) egyaránt.³⁹

A kezdeményezés támogatásában a versenyszféra vállalatait is bevonták; a francia kormány és média (pl. a TV5Monde vagy Le Figaro Magazin) mellett a kezdeményezést szponzorálta többek között a Michelin vagy a Staub en France is.⁴⁰ A *Good France* népszerűsítésében aktívan részt vesznek a francia nagykövetségek is.

2.3.2. Konklúziók és jó gyakorlatok

Ez a kezdeményezés elméletben nagyon könnyen adaptálható Magyarország számára. Ez egyrészt a magyar konyha különlegességéből fakad: világhírű, jellegzetes magyar fogásokkal és aperitifekkel (lásd pálinka), különféle borokkal (tokaji, egri vagy villányi) tudna hazánk szerepelni, amelyek jól párosíthatók a különféle ételekhez (hal, disznó- vagy marhahús, desszertek). Másrészt a magyar konyha népszerűsítése könnyen támogatókra találna, hiszen sokan ismerik egy-egy híres fogásunkat (pl. gulyásleves) és kíváncsian próbálnák ki híres vagy kevésbé híres éttermek, séfek által elkészítve. Ez mindenképpen emelné a magyar gasztronómia színvonalát és nemzetközi megítélését.

Jelenleg Magyarországon szervezett körülmények között nem működik hasonló kezdeményezés (Magyar Konyha Napja vagy Magyar Gasztronómia Napja), amely a magyar gasztronómiát, fogásokat népszerűsitené. Hasonlóan a francia példához, a magyar diplomácia külképviseletén, nagykövetségein keresztül támogathatna hasonló kezdeményezést. A francia példa párhuzamaiból kiindulva érdemes lenne létrehozni egy honlapot, amelyen keresztül az éttermek – országtól, típustól függetlenül – regisztrálni tudnának az eseményre, a vendégek pedig kiválaszthatnák a számukra leginkább megfelelő éttermet. Jelenleg a francia honlap csupán két nyelven érhető el – elsősorban franciául, másodsorban (kevesebb információval) angol nyelven. Hasonló kezdeményezés bevezetésekor érdemes lenne ezt kibővíteni, több nyelven elérhetővé

³⁷ Goodfrance.com: „Hivatalos honlap, résztvevők”

³⁸ France Diplomatie: „Annuaire et adresses du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)”

³⁹ Goodfrance.com: „Hivatalos honlap, résztvevők”

⁴⁰ Goodfrance.com: „Hivatalos honlap”

tenni. Emellett érdemes lehet azt is átvennie Magyarországnak, hogy a honlapon a regisztrált éttermek leírása, elérhetőségei fel vannak tüntetve, ezáltal az érdeklődők le is foglalhatják asztalukat a kiválasztott étterem honlapján. Az esemény népszerűsítésére vélhetően az elején nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, hasonlóan a francia példához, ebben a magyar média képviselőinek, illetve a Magyar Turisztikai Ügynökségnek lehetne nagyobb szerepe. Érdemes lenne azt a példát is átvenni, hogy a kezdeményezés honlapját összekötik a turizmus népszerűsítésével foglalkozó ügynökség és a Külügyminisztérium honlapjával, hogy az érdeklődő több információt kapjon az országról, akár rövidebb pihenést is megszervezhessen hazánkba.

3. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK A VÁLLALATI MÁRKAÉPÍTÉS TERÉN

3.1. Lengyel márkaépítési koncepciók

Lengyelországban a gazdaságfejlesztés stratégiai dokumentuma (az ún. Morawiecki-terv)⁴¹ részletesen foglalkozik a külgazdaságtámogatási rendszer fejlesztési céljaival és eszközrendszerével mint a növekedés egyik fontos pillérét biztosító területtel. A lengyel vállalatok külpiazi megjelenését elősegítő külgazdasági eszköztár fontos eleme az országpromóció, az országbranding keretében történő exportpiaci bemutatkozás elősegítése.⁴² Az ország- és vállalati branding program már nagy múltra és jelentős eredményekre tekinthet vissza Lengyelországban. A jelen tanulmány keretében bemutatott Lengyel Gazdaság Márkája (Marka Polskiej Gospodarki, MPG) programot^{xxii} a korábbi eredményeket felhasználva, azt megújítva, az új földrajzi és ágazati prioritásokhoz igazítva alakították ki Lengyelországban.

3.1.1. A Polska-brand koncepciója

A külpiazi expanzió erősítésére a lengyel külpolitika, azon belül a külgazdasági politika nagyon tudatosan alakította ki az ország külpiazi megítélését formálni hivatott branding stratégiát. A lengyel országbranding a *Polska* vagyis *Lengyelország-brand* globális megismertetésével, megerősítésével nemzetközi szinten egy olyan ország imázsát törekedett/törekszik folyamatosan felépíteni, amelybe érdemes befektetni, amelynek termékei és szolgáltatásai jó minőségűek és megbízhatóak. A branding kormányzati, külpolitikai hasznosságának, fontosságának megítélése kormányzatokon átnyúlóan prioritást élvez. A promóciós kampány eszköztárának széles palettáján ott vannak a tudományos konferenciák, a kulturális fesztiválok, a gazdasági együttműködést erősítő üzletember-találkozók és rendezvények egyaránt. Lengyelország gazdasági expanziós törekvéseiben emellett fontos szerepet tölt be a tőkepiac promóciója, a Varsói Értéktőzsde mint a kelet-közép-európai térség regionális pénzügyi központja szerepének erősítése.

Az *MPG-brand* a 2007–2013 között Innovatív Gazdaság Operatív Program keretében lebonyolított „A lengyel gazdaság promóciója a nemzetközi piacokon” elnevezésű program keretében jött létre. A vizuális tervhez márkahasználati kézikönyv, valamint kommunikációs panelekből álló összeállítás is készült.^{xxiii} Az alábbi ábra mutatja be a *Polska-brand* vizuális tervét, amely a külpiazi megjelenéseken végigkíséri a lengyel vállalatokat. A koncepció lényege, hogy minden esetben a lengyel országnévből indul ki, vagyis a *Polska* és nem a *Poland* megnevezést használja, valamint a nemzeti színek, a piros és a fehér a logó mintájában is megjelennek.⁴³

41 A Felelősségteljes Gazdaságfejlesztési Tervről szóló törvény

42 Lengyelország Fejlesztési Minisztériuma: „Marka Polskiej Gospodarki”

43 Lengyelország Fejlesztési Minisztériuma: „Marka Polskiej Gospodarki”.

2. ábra
A Polska-brand logója



Forrás: *Forbes.pl*⁴⁴

Az MPG-program elindítását átfogó marketingkutatás előzte meg, amely a Lengyelországgal és a lengyel gazdasági szereplőkkel kapcsolatos nemzetközi percepciók felmérésére irányult. A kutatás során európai (Franciaország, Németország, Hollandia, Nagy-Britannia, Olaszország), ázsiai (Kína, India), illetve amerikai (Brazília, Amerikai Egyesült Államok) piacokat vizsgáltak. A felmérés eredménye azt mutatta, hogy a magával Lengyelországgal, a lengyel gazdasággal, vállalatokkal kapcsolatos ismeretek minimálisak. Azok inkább pozitívak vagy semlegesek, de ritkán negatívak. A kutatás legfontosabb hozadéka arra mutat rá, hogy nemzetközileg a leginkább ismert és elismert tényezője Lengyelországnak maga a lengyel ember, annak szaktudása, képességei, együttműködési képessége. A jelenlegi befektetési környezetben különösen fontos szakmai tudás és humántényező társítása a Lengyelország márkához egyértelműen hozzájárult az ország befektetési pozíciójának javulásához, stabilizálódásához. Maga a brand is ezt próbálja kifejezni. A hálót a kapcsolódásra, az együttműködésre utal, a cseppek az entitásokat fejezik ki, amelyek kiegészítik, segítik egymást, egy hálót alkotnak.

A *Polska-brand* célja a lengyel gazdasággal és vállalatokkal, illetve magával Lengyelországgal összefüggő pozitív asszociációk, képek felerősítése, leegyszerűsítése, megjegyezhetővé tétele. Ennek eredményeként egyrészt az országbranding a termékek származási helyének könnyebb beazonosítását, a bizalom erősítését segíti elő, másrészt a külföldi befektetők részére a származási országot könnyen beazonosítható és vonzó célpontként jeleníti meg. A *Polska-brand* középpontja a kreatív, küzdő, kitartó és együttműködő ember.

A *Polska-brand* alkalmazása meghatározott szabályrendszer keretében történik. A brand tulajdonosa, a korábbi Fejlesztési Minisztérium (mai nevén Vállalkozási és Technológiai Minisztérium), amely a használati engedély kiadásáról gondoskodik. Az engedély birtokában használhatják a lengyel cégek a logót. A logó használata az engedély birtokában ingyenes. A Minisztérium, illetve a PAIH (*Polska Agencja Inwestycji i Handlu*, vagyis *Lengyel Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség*) promóciós igazgatósága folyamatosan frissíti, felügyeli a brandet és az azzal kapcsolatos használati kézikönyvet, kommunikációs anyagokat.^{xxiv}

A lengyel nemzeti brandingstratégia eredményeként a kelet-közép-európai térség legismertebb ország- (és vállalati) márkája jelenleg a lengyel márka. A Nation Brand Index rangsorban⁴⁵ (2017) a *Polska-brand* a 23. helyen állt, annak értéke elérte az 571 milliárd dollárt (11 százalékkal meghaladva az előző évi értéket). A *Lengyelország-brand* ennél is jobb helyezést ért el 2014-ben és 2015-ben, amikor is a 20. helyre küzdötte fel magát a nemzetközi rangsorban.

44 <https://www.forbes.pl/wiadomosci/prezentacja-wizualizacji-marki-polskiej-gospodarki/trk5jvh>

45 Brand Finance: „Nation Brands 2017”

3.1.2. A Lengyel Gazdaság Márka branding program és az ágazati külpiaci promóciós programok

A gazdaságfejlesztési rendszer és a külgazdasági intézményi struktúra átalakításával párhuzamosan a brandingstratégiában is átfogó koncepció és cselekvési terv kialakítására került sor az elmúlt években. A *Lengyel Gazdaság Márkája* programot⁴⁶ a lengyel Fejlesztési Minisztérium 2016. október 11-én indította el hivatalosan. A program a *Polska-brand* felhasználásával, az országbrandingbe helyezve alakítja a lengyel termékek külpiaci megjelenését. A program célja a lengyel márkák külgazdasági promóciójának segítése, a programok útján Lengyelország és a lengyel gazdaság pozitív országgépének alakítása, erősítése a világban.

A program célja általánosságban a lengyel vállalatok exportpotenciáljának és exportteljesítményének növelése, az Unión kívüli piacokra exportáló lengyel cégek számának növelése, a lengyel gazdaság innovációs képességének ismertetése a külföldön, a *Lengyel Gazdaság Márkája* mint a lengyel gazdaságról kialakított pozitív kép ismertségének és elismertségének növelése, a Lengyelország és a lengyel gazdaság (központi és regionális) promóciója.

A kezdeményezés keretében 12 ágazati promóciós program, 5 relációs (a perspektivikus piacokra fókuszáló) promóciós program és 2 kiemelt rendezvényhez kapcsolódó promóció valósul(t) meg. Az ágazati programokat – azok profiljának megfelelően – részben a PAIH, az agrártermékekre fókuszáló ágazati programot az ARR Agrárpiaci Ügynökség, míg a *Go To Brand* programot a PARP Vállalkozásfejlesztési Ügynökség koordinálja. A következőkben áttekintjük az egyes programtípusokat, illetve konkrét példákon keresztül törekszünk bemutatni az egyes programok célját, kereteit, megvalósulását.

3.1.3. Ágazati programok

A promóciós programok a 2017–2019 közötti időszakban tizenkét ágazatra fókuszálnak. Olyan innovatív ágazatokat, termékeket, szolgáltatásokat kerestek a lengyel gazdaságban, amelyekre a promóció felépíthető. Két kutatóintézetet kért fel a Fejlesztési Minisztérium egy felmérés elkészítésére. A szaktárca a promotálni kívánt ágazatokat egy 20-as lista alapján választotta ki. A lengyel ország- és vállalatpromóciós program ennek megfelelően a következő években az alábbi ágazatokra fókuszál: orvostechnológia, gépek és berendezések, információs technológiák, biotechnológia, kozmetikai ipar, divatipar, építőipar, jachtok és hajózás, bútorigar, lengyel élelmiszer-különlegességek, egészségipar, autó- és repülőipari alkatrészek.

Az egyes ágazati programok keretében megrendezett eseményeket az ágazati specifikumoknak megfelelően szervezik meg az egyes kormányzati intézmények. A PAIH kilenc ágazati programért felelős. Valamennyi ágazati program rendelkezik honlappal a kézirat elkészültkor.^{xxv}

A PAIH a program keretében a 2018–2019-es évben összesen 99 eseményt szervez, mintegy 23 országban (2018-ban 61 rendezvényt, 2019-ben 38 rendezvényt terveznek) vásári standon történő megjelenés formájában, emellett az ágazati szereplők, intézmények, illetve a sajtó számára lengyelországi szakmai programok szervezésében, kapcsolatépítést elősegítő események lebonyolításában is érdekelték. A program lényege, hogy a cégek a *Polska-brand* égisze alatt vehetnek részt a külpiaci eseményeken, a közös országstandon folytathatnak B2B (*business-to-business*) tárgyalásokat. A program ugyanakkor nem teszi lehetővé, hogy a cégek

⁴⁶ Lengyelország Fejlesztési Minisztériuma: „Marka Polskiej Gospodarki”.

saját logójuk alatt is megjelenjenek a közös standon. A koncepció lényege ugyanis, hogy az adott ágazatot mutassa be egészben, nem egyes szereplőket vagy vállalati márkákat. Ezzel az országbranding hozadéka erősebb. A projekt ugyanakkor lehetőséget teremt a közös standfelületen belül egyes régiók önálló bemutatkozására, helyi sajátosságaik megjelenítésére.

Emellett további három intézmény ágazati programokat szervez. Az Országos Agrárfejlesztési Központ (*Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa*) feladata az élelmiszeripari termékek külpiazi promóciójának szervezése; a PARP kisvállalkozás-fejlesztési ügynökség (a PFR csoport része) foglalkozik az információs technológiai területtel, végül a Lengyel Turisztikai Ügynökség (*Polska Organizacja Turystyczna*) feladatai közé tartozik az egészségturisztikai területen szervezendő promóciós programok megvalósítása.

A Polish Design Furniture ágazati program bemutatása

A lengyel vállalati promóciós program ágazati és földrajzi szempontból is definiálja cselekvési irányát, a branding célterületeit ezáltal pontosan meghatározva. A hagyományosan Lengyelország tradicionális iparágának számító bútoripar külpiazi megjelenésére fókuszáló ágazati program célja olyan új, perspektivikus, de a kisebb hazai vállalatok számára nehezen elérhető piacokra megszervezni a bemutatkozást, amelyekre önállóan nem feltétlenül lennének képesek.

A bútoripar külpiazi promócióját meghatározó programok a PAIH exportpromóciós honlapján érhetők el (<https://furniture.trade.gov.pl/pl/>). A megjelenés helyszíneit a PAIH ügynökség, a felügyelő szaktárca (korábban Fejlesztési Minisztérium, mostani Vállalkozásfejlesztési Minisztérium) szakmai észrevételeinek figyelembevételével mellett határozta meg. Ennek megfelelően a bútoripari ágazat kiválasztásának egyik fontos szempontja volt, hogy mintegy 18 ezer lengyel cég működik az ágazatban. Emellett a bútoripari szektor összesen mintegy 180 ezer embernek ad munkát. Ezzel a foglalkoztatás szempontjából a negyedik legfontosabb munkaadó szektora Lengyelországnak.

A bútoripari promóciós program keretében *Polish Design Furniture*^{xxvi} logó alatt jelenhetnek meg több nemzetközi eseményen a programra jelentkező és kvalifikált cégek.^{xxvii} A programok között Európában kiemelt megjelenést biztosítanak az IMM Köln bútoripari szakvásáron, a svédországi Furniture and Light Fair, valamint a milánói Isaloni szakkiallításon. Emellett Európai Unió kívüli külpiazi megjelenést terveznek az USA, az Egyesült Arab Emírségek, illetve Kína hasonló szakági rendezvényein.

A megjelenés lényege, hogy a cégek a lengyel ország- és vállalati branding program keretében, az országimázs segítségével, a közös standon való bemutatkozás előnyeit kihasználva mutatkozhatnak be. A PAIH szakértői segítenek az ágazat szempontjából releváns nemzetközi események meghatározásában, az azon való megjelenés biztosításában. Emellett minden cég egyéni profiljának elkészítésében, illetve a tárgyalási ütemterv összeállításában ágazati tanácsadó segít. Ezzel az ágazati program individualizálttá válik, az egyéni tárgyalások eredményeinek, az üzletkötések és partnerkeresés sikere alapján határozzák majd meg a projekt sikerességét. A programok előkészítésében, lebonyolításában közreműködik a PAIH külföldi kereskedelmi irodája (*Zagraniczne Biuro Handlowe*).

Relációs programok

A vállalati brandépítésre és országpromócióra összpontosító projekt keretében öt olyan perspektivikus piacot választottak ki, amelyekre a következő három évben (2017–2019) a promóciós tevékenység kiemelten fókuszál: ezek Algéria, India, Irán, Mexikó és Vietnam.

Valamennyi piacra külön promóciós stratégiát dolgozott ki a minisztérium, amelyek konkrét cselekvési tervre és programokra bontják a külpiaci promóciós megjelenést.

Valamennyi piacorientált programban részt vevő kis- és középvállalatok pénzügyi támogatáshoz juthatnak a 3.3.3 uniós finanszírozású *PO Inteligentny Rozwój* operatív program keretében a termékük népszerűsítésére, külpiaci bemutatására. A program másik pilléréként az ágazatot, illetve a lengyel gazdaságot népszerűsítik akár vállalati üzleti utak, szponzorált országspecifikus sajtócikkek, vagy egyéb tájékoztató-promóciós rendezvények formájában. A program célja olyan távoli, Unión kívüli, nehezen megközelíthető piacokra kijuttatni a lengyel vállalatokat, amelyeken jelentős importpotenciál mutatkozik lengyel termékek iránt. A célpiacokat a korábbi Fejlesztési Minisztérium szakmai tanácsadói véleménye alapján választották ki.

A promóciós program további két kiemelt eseményt nevesít, ahol a *Lengyelország-brand* bemutatkozhatott. Az egyik a Hannover Messe, amellyel a lengyel Fejlesztési Minisztérium 2016. október 11-én együttműködési megállapodást írt alá. Emellett kiemelten kezelte a program Lengyelország megjelenését a kazah Expo Astana 2017 vásáron (<https://expo.gov.pl/>).

A fenti programok finanszírozására összesen 153 milliárd lengyel zloty (kb. 36 milliárd euró) értékű keret áll rendelkezésre, ebből uniós forrás mintegy 130 milliárd zloty (kb. 30 milliárd euró) az Európai Unió Regionális Fejlesztési Alapjából.

Valamennyi program promóciós megjelenést nyújt az adott időszakban nevesített viszonylatokban a vállalatok részére. A promóciós megjelenésre a mikro-, kis- és középvállalatok pályázhatnak a Go To Brand projektben rendelkezésre álló forrásokra. A program második része az adott ágazat és a lengyel gazdaság egészének promóciója, amelynek keretében a vállalati gazdasági missziók, kiutazások, tárgyalások szervezésére és finanszírozására van lehetőség. Emellett promóciós, ágazatspecifikus kiadványok, újságcikkek megjelentetését, illetve egyéb promóciós események szervezését lehet megvalósítani a rendelkezésre álló forráskeretből.

Az ágazati és relációs programok egymással együttműködve, közös fókusszal kerülnek megrendezésre. A relációs programok ágazatok szerint is megjelennek. A koncepció lényege, hogy a kiemelt relációkra több ágazati program fókuszál.

A relációs program keretében létrejövő külpiaci megjelenés feltételeit szigorú szabályrendszer határozza meg, a források részben az európai uniós programokhoz kapcsolódnak.⁴⁷ A lengyel mikro-, kis- és középvállalatok a program keretében pályázhatnak promóciós célú finanszírozásra, a pénzügyi támogatás mértéke nem érheti el az 500 ezer zloty (kb. 120 ezer euró) maximális összeghatárt. A projektben nyertes vállalat a finanszírozás feltételeként részt kell vegyen legalább két külpiaci programban, amelyből az egyiken kiállítóként is meg kell jelenjen. Amennyiben nem érdekli, vagy nem tud megjelenni kiállítóként az adott rendezvényen, legalább három külpiaci promóciós rendezvényen szükséges résztvevőként feltűnnie.

Esetpélda: Az India relációs program

Az Indiára fókuszáló külpiaci program a 2017 és 2019 közötti időszakban összesen 55 programot foglal magában. Az építőipari cégek részt vehetnek mindhárom évben az ACETECH Mumbai és ACETECH Delhi építőipari vásáron, a WorldBuild India vásáron, valamint a The Big 5 vásáron. Az események részletesen megtalálhatók a Promóciós Program India projektleírásban.

47 Lengyel Exportpromóciós Ügyintézési Kapu. „Program pormocji o charakterze ogólnym dla przedsiębiorców”

A projekt keretében exportpiaci megjelenésre lehetőséget kapó cég köteles legalább egyfajta tanácsadási szolgáltatást megvásárolni az indiai piacra, az indiai piacra lépés feltételeire, illetve a vásári megjelenés feltételeire vonatkozóan. A projekt keretében igénybe vett tanácsadói szolgáltatást kizárólag olyan szolgáltató végezheti, amely közvetlenül az adott piacon működik vagy annak partnerintézménye. A vállalkozás köteles legalább egy szervezett külpiaci misszióban részt venni, amelynek programját előzetesen megismeri, illetve amelynek keretében szervezett üzletember-találkozón, céges tárgyaláson fellépési lehetőséget kap. A rendezvényeken kizárólag regisztrált cégek vehetnek részt. Emellett a cég köteles a külpiaci kiutazást megelőzően a PAIH által szervezett országismertető rendezvényen részt venni, azon tájékozódni.

A program keretében a PAIH lehetőséget teremt a vállalatoknak a Polska-branding keretében megjelenő promóciós anyagokban való megjelenésre, legyen az promóciós film, katalógus, stand stb. A rendezvény keretében lehetőséget biztosít a közös standon céges tárgyalások lebonyolítására, valamint termékbemutatók szervezésére. A kereskedelmi iroda emellett a tárgyalások előkészítésében is közreműködik.

A Go To Brand programok

A korábbiaktól lényegében csak az elnevezésben különbözik a *Go To Brand* promóciós keretprogram, amelynek célja a lengyel vállalatok nemzetköziesedésének elősegítése, a lengyel gazdaság innovációs képességének fejlesztése. A *Go To Brand* program is a lengyel márkák promóciójának keretét adó Lengyel Gazdaság Márka (MPG) projekt része. Jelenleg összesen öt párhuzamos *Go To Brand* keretprogram fut, amelyek a lengyel külpiaci nyitás érdeklődési irányait fejezik ki: *Go China*, *Go Africa*, *Go India*, *Go Iran*, *Go Arctic*. A programban való részvételi és pályázati szabályokat a PARP (Vállalkozásfejlesztési Ügynökség) fogja össze.

A programban olyan vállalatok vehetnek részt, amelyek innovatív terméket vagy szolgáltatást állítanak elő; olyan márka/brand tulajdonosai, amelynek jelentős esélye van globális márkává válni, elismerést szerezni a külpiacokon. Másrészt olyan lengyel cégekre fókuszál, amelyek exporttevékenységgel foglalkoznak, önálló kutatásfejlesztési tevékenységet végeznek vagy innovatív megoldások tulajdonosai (akár vásárolták, akár saját találmányról van szó). A mikro-, kis- és középvállalkozások összesen százmillió eurónyi kerettámogatásra pályázhatnak a projekt keretében 50–85 százalékos finanszírozási mértékig. A projekt keretében támogatást nyert vállalatok a promóciós program során kötelesek a Lengyel Gazdaság Márka (MPG) brandet használni. A Polska logó szerepel a kiállítási standon, a szóró- és reklámanyagokon, illetve a céges bemutatkozó anyagon.

Esetpélda: A Go Africa program

A lengyel kormányzat is kiemelt figyelmet fordított és fordít a lengyel vállalatok számára potenciálisan lehetőségeket adó, de eddig kevésbé elért külpiacokon való vállalati megjelenés elősegítésére, támogatására. A teljes lengyel külkereskedelmi forgalom az afrikai kontinenssel mintegy 4,6 milliárd dollárt tett ki 2016-ban, amelyből 2,8 milliárd dollár volt a lengyel export.

Az Afrikával folytatott lengyel kereskedelem jelentős részét a Dél-afrikai Köztársasággal való kétoldalú kapcsolat adja (813 millió dollár), emellett jelentős kereskedelmi partnerei Lengyelországnak az észak-afrikai államok, így Marokkó (626 millió dollár), Egyiptom (499 millió dollár), Algéria (370 millió dollár) és Tunézia (326 millió dollár). A szubszaharai afrikai térségen belül Elefántcsontpart (208 millió dollár), Nigéria (136 millió dollár) és Kenya (109 millió dollár) emelhető ki.

A Go Africa program célja a lengyel vállalatok Afrikával kapcsolatos üzleti ismereteinek fejlesztése, a vállalatok ösztönzése a külpiacon megjelenésre, annak elősegítése, emellett az afrikai országokban a Lengyelország-márka, a lengyel gazdaság promóció erősítése. A PAIH ezért lengyelországi tevékenysége keretében piaci tájékoztató rendezvényeket, szemináriumokat tart az afrikai kontinensről, kiadványokat publikál a piaci feltételrendszer bemutatására, a lehetőségek és keretek ismertetésére. Emellett külpiacon vásári megjelenésekre, üzleti missziókon való részvételre biztosít lehetőséget a lengyel vállalatoknak.

Az országbranding és a vállalati brandingek, illetve a regionális brandingek viszonya

A *Polska-márka* kialakítása Lengyelországban a vállalatokkal, illetve a vállalatokat tömörítő szervezetekkel, kamarákkal lefolytatott konzultáció, valamint a felmérés eredményeit is tükrözi. Az országmárka célja egyfajta „gazdasági patriotizmus” bevezetése volt a gyakorlatban, egyben olyan termékeket támogat, amelyek értéket teremtenek, ezzel a lengyel márkát erősítik.

A lengyel brandingkonceptió lényege az együttműködés, a szinergiák kihasználása, az országmárka és a termékek/vállalatok kölcsönös egymásra hatása. A külpiacon a márka segítségével az ország és az ahhoz kapcsolódó entitások (vállalat, termék, egyén) iránti bizalom erősítése is kiemelt prioritás.

A vállalati brandingek és az országbranding

A *Lengyel Gazdaság Márka Brand* program keretében a *Polska-brand* alatt futó promócióban kizárólag mikro-, kis- és középvállalatok juthatnak finanszírozáshoz. A promóciós programok keretében megvalósuló standon kizárólag az országbranding jelenhet meg, a vállalatok szigorú szabályrendszernek megfelelően promotálhatják magukat a közös kiadványokban, promóciós filmekben, a standon a cég logója kizárólag a közös anyagok részeként jelenhet meg. A program valójában tehát azoknak a cégeknek jelenthet előnyöket a külpiacon promócióban, amelyek cégmárkája még nem elég erős az adott külpiacon ahhoz, hogy önállóan is kellően ismert legyen, befektetői bizalmat keltsen.

Az országbranding mellett az elmúlt évtizedben egyre több lengyel cég volt képes elérni nemzetközi sikereket a külpiacon. Mindennek köszönhetően számos termék vagy cég mint brand vált széleskörűen, globálisan is ismertté. Ez a folyamat összefüggött a lengyel vállalatok külpiacon aktivitásának erősödésével, exportsikereivel, külpiacon megjelenésével. Az építkezést, a márka felépítését, az ahhoz kapcsolódó elfogadást és bizalmat a hazai piacon kell elsőként elkezdeni, erősíteni, akkor lehet nemzetközileg is sikeres. Megfigyelhető mindemellett, hogy a nemzetközi piacokon is sikeres lengyel cégek alapvetően igyekeznek harmonizálni a lengyel brandinggel, ha másban nem, a nemzeti színek – a piros és fehér – alkalmazásával.

3.1.4. A regionális branding és az országbranding viszonya

A *Lengyel Gazdaság Márkája* branding program alapvetően tehát a *Lengyelország (Polska)* márka, illetve a lengyel gazdaság egésze promócióra fókuszál, a különböző szervezett programok, vállalati megjelenések ezt hivatottak erősíteni. A lengyel régiók számára ez jelenthet előnyt is, ugyanakkor azok a lengyel régiók, térségek, városok, amelyek nagyobb energiát fordítottak saját regionális brandjük felépítésére, ezt emelik ki a program hátrányaként is.

Az országbranding program lehetőséget teremt a nagy nemzetközi eseményeken egyes régiók bemutatkozására, amelynek során a régió – a nemzeti strand meghatározott részén – promotálhatja a térség gazdasági, üzleti és turisztikai potenciálját. Az olyan régióknak, mint a turisztikai szempontból legfrekvenciáltabb Malopolska, amely önálló brandként is jelentős értéket képvisel, ez a lehetőség kevésbé tűnik vonzónak. A lengyel gyakorlat egyik legnagyobb hiányosságának emellett a regionális intézmények azt tartják, hogy az egyes intézmények közötti együttműködés nem mindig megfelelő. Ezért is fontos az integrálás, a feladatkörök letisztulása a PFR-csoporthoz tartozó intézmények révén, amelyhez valamennyi szervező fél (PAIH, PARP, külföldi kereskedelmi irodák, regionális befektetési intézmények, kereskedelemfejlesztési ügynökségek) tartozik. Az intézményi integráció segíti a hatékonyabb koordinálást a hazai és nemzetközi piacon.

3.1.5. Konklúzió és jó gyakorlatok

A lengyel gazdaságfejlesztés kiemelten foglalkozik a külpiazi megjelenés elősegítésével, az ország export- és tőkebefektetési teljesítményének javításával, az ezt elősegítő külpiazi közszolgáltatási rendszer hatékonyságának fejlesztésével. A külpiazi megjelenést átgondolt országbranding-keretekbe helyezik. A több mint évtizedes múltra visszatekintő Polska-brand stratégiát felhasználva, azt megújítva egy átfogó, az országbranding elemeit felhasználó promóciós stratégia indult el 2017-ben. A magyar döntéshozók számára is érdekes lengyel gyakorlatot több szempontból adaptálni lehetne hazánkban is:

Országbranding megtervezése

A lengyel gyakorlat nagy előnye a tervezés, az átgondoltság. A lengyelek először felmérték az országbrandinghez kapcsolódó külpiazi, nemzetközi képzeteket, gondolatokat. A felmérésből fakadó pozitív képekből alakították ki a brandingkonceptiót, amelynek sikere láttán továbbléptek, és aztán erre építették a vállalatok exportpiazi pozicionálását. Az ismertség, és legfőképp a pozitív ismertség elérése érdekében a cselekvési terv minden egyes fázisában átgondolt lépésekben kitűzték a célt.

Stratégiai tervezéshez kapcsolódó cselekvési terv

A lengyel külpiazi program – a kormányzati külgazdasági stratégia céljaihoz igazodva – ágazati és földrajzi preferenciák alapján definiálódik. Átgondolt stratégiai és tervezési háttérrel, hosszú távra lebontott, felépített programsorozattal, célrendszerrel rendelkezik.

Vállalkozáspontú megközelítés

A promóciós programok elsősorban a kis- és középvállalati körre fókuszálnak, számukra jelenthetnek megoldást az exportpiazi tevékenység megkezdésére, fejlesztésére. A programok kialakításánál a cégek számára legoptimálisabb formára törekedtek. A cégek szempontjából egy átlátható szerkezetű, könnyen érthető internetes felületen keresztül biztosítják a sikeres pályázást és részvételt a programokban.

Ágazati és relációs aspektusok egyidejű megjelenítése

A külpiaci promóciós programok a lengyel gazdasági ágazat struktúráját, a külpiaci lehetőségekből adódó relációs aspektusokat és a kormányzati stratégia szerint perspektivikusnak ítélt külpiaci nyitást egyaránt ötvözik. Az egyes rendezvények szorosan kapcsolódnak egymáshoz, nem egymástól függetlenül zajlanak.

Sikerorientáltság, stabil pénzügyi háttér

A promóciós program sikerességét üzleti alapon is mérhetővé teszik. A rendezvényeket eredményorientáltan, sikertörténetekkel kell alátámasztani. A promóciós programokat nagyrészt európai uniós fejlesztési programok keretében rendelkezésre álló fejlesztési forrásból finanszírozzák. Ez ugyan jelentősen szigorúbb adminisztratív háttérrel és pénzügyi szabályrendszerrel feltételez, azonban költséghatékony is. A kombinált finanszírozás és az átgondolt tervezés révén átütő külpiaci megjelenést lehet elérni a célpiacokon.

Intézményi együttműködés

A *Polski Fundusz Rozwoju* csoport tagjaihoz tartozó intézmények a hazai és a külpiacokon is együttműködnek, a cégek külpiacra való felkészítésében is részt vesznek. Emellett a külpiaci kereskedelmi irodák aktívan lebonyolítják a külpiaci megjelenés tárgyalásait. Az intézményrendszerben a lengyelek igyekeztek kiszűrni az átfedéseket, elősegíteni a kooperatív kivitelezést, mindezt a vállalatok sikeressége, egyben a Lengyelország márka, a lengyel gazdasági márka erősítése érdekében.

3.2. A Design (Formatervezési) Tanács működése Németországban

A márka (brand) nem egy tárgyiasult termék vagy szolgáltatás, hanem a fogyasztók viszonyulása, „zsigeri belső érzése” az adott vállalat termékéhez vagy szolgáltatásához. A márkázás (branding) tudatosan tervezett és végrehajtott folyamat, amely során bizonyos jellemzőket definiál, emel ki és kommunikál a vállalat, ország, személy a márka termékei, szolgáltatásai kapcsán.⁴⁸ Egy ország gazdasági sikerét az ott működő vállalatok márkáinak, illetve az ország márkaértéke is meghatározza. A német vállalati márkák kifejezetten erősek világviszonylatban, míg Németország mint márka is sikeresen teljesít.

3.2.1. Németország mint márka

A nemzetközi áruforgalom volumenének növekedésével a „made in” címke, illetve annak jelentése egyre fontosabbá vált. Egy globális felmérésre^{xxviii} támaszkodva a Statistica kifejlesztette a Made-in-Country Indexet, amely megbízhatóan értékeli az egyes országok „márka-értékét”. A vizsgálatban a legmagasabb pontszámot Németország kapta; a „made in Germany” származási jelzés váltja ki a legpozitívabb érzéseket, a legnagyobb elvárásokat a megkérdezettek közül.⁴⁹ 2017-ben Németországot első helyre rangsorolta az Anholt-GfK Nation Brands Index is, amelynek keretében évente rangsorolják a világ 50 országát.

⁴⁸ Neumeier (2003)

⁴⁹ Statista: „Made-in-Country-Index (MICI)”

Idén húsz ország több mint húszezer felnőtt korú lakosának megkérdezésén alapult a vizsgálat. A megkérdezettek hat kategória mentén értékelték az országokat: exporttermékek, kormányzat, kultúra, lakosság, turizmus és befektetési lehetőségek. A 2017-es felmérésen Németország mind a hat kategóriában jól teljesített, kiemelkedően magas értékelést kapott a kultúra, a kormányzat és a lakosság kategóriákban.⁵⁰

3.2.2. Német vállalati márkák

Az Interbrand nevű cég minden évben felmérést készít és összeállítja a legértékesebb márkák sorrendjét. A márkák értékét úgy számolják ki, hogy a legutóbbi jövedelmezőségi mutatót megszorozzák egy általuk kalkulált értékkel. Az általuk kalkulált érték számításánál az alábbi tényezőket veszik figyelembe: a márka pozíciója; a márka várható élettartama; a márka piacának stabilitása; a márka globális jelenléte; a márka jövőbeni fejlődési irányai; a márkához kapcsolódó marketingtevékenység intenzitása; a márka jogi védelme.⁵¹

Az Interbrand által készített márkaérték-rangsor első 100 helyezettje közül (amelyből 36 volt európai márka) 9 német volt 2017-ben. Összességében tehát egyértelműen kijelenthető, hogy a német márka (ország- és vállalati brand vonatkozásban egyaránt) nagyon erős nemzetközi pozíciókkal bír.

1. táblázat

Német vállalatok helyezései az Interbrand és Forbes márkaérték-rangsorokban

	Interbrand		Forbes	
	Helyezés	Márkaérték (milliárd dollár)	Helyezés	Márkaérték (milliárd dollár)
Mercedes	9.	47,8	17.	29,2
BMW	13.	41,5	21.	28,7
SAP	21.	22,6	27.	23,8
Audi	38.	12,0	37.	14,1
Volkswagen	40.	11,5	-	-
Porsche	48.	10,1	60.	9,6
Allianz	49.	10,0	100.	6,8
Siemens	50.	9,9	49.	11,5
Adidas	55.	9,2	75.	7,9
BASF	-	-	77.	7,8

Forrás: Interbrand, Forbes^{52 53}

⁵⁰ Nation-Brands.gfk: „Anholt-GfK Nation Brands Index.”

⁵¹ Interbrand: „Best Brands”

⁵² Interbrand: „Best Global Brands 2017 Rankings.”

⁵³ Forbes: „World's Most Valuable Brands”

3.2.3. Design (Formatervezési) Tanács⁵⁴

Jelen tanulmány a német vállalati branding gyakorlatának egy különleges aspektusát, a design (formatervezés) intézményesült szerepét járja körbe, illetve ez alapján azonosít néhány olyan tapasztalatot, melyből a magyar külgazdasági szolgáltatások is profitálhatnak.

A német parlament által létrehozott, és a német ipar által támogatott Design (Formatervezési) Tanács több mint hatvan éve dolgozik azon, hogy a tervezést gazdasági tényezővé tegye, és Németországot a világ egyik legsikeresebb design-nemzetévé tegye. Kiemelendő, hogy a Tanács alapvetően vállalati összefogás eredménye, de a kormányzat támogatása mellett működik a kezdetektől. Az 1969-ben alapított nemzeti *Design-díj* a Tanács nevéhez fűződik, de a szponzor kezdetektől a szövetségi gazdasági tárca volt. Az ezredfordulót követően a vállalatok (legyen szó akár a globális cégekről, akár a kis- és középvállalkozásokról) eddig soha nem látott versennyel szembesültek, és különösen a növekvő felcserélhetőség keretein belül hatékony eszközöket kerestek a saját márkáik és termékeik megkülönböztetésére. Erre kínál hatékony eszközöket a Német Design (Formatervezési) Tanács branding, illetve formatervezési szolgáltatásaival.

Napjainkban, hatvan évvel az alapítás után, a Tanácsot a világ egyik vezető design-intézményének tartják. Az alapító tagok szűk köre az évtizedek alatt olyan egyedi szervezetté fejlődött, amely számos taggal rendelkezik az üzleti, tervezési, kereskedelmi és ipari egyesületek és intézmények körében is. Mindannyian elkötelezettek egy olyan tervezési koncepció iránt, amely képes kulturális és gazdasági értékeket is teremteni.

A Tanács alapítványként működik. Az alapítvány taggyűlése a tagok közül választja meg a Tanács elnöki bizottságának tizenkét tagját. Az alapítvány legmagasabb rangú testületként az elnöki bizottság hozza meg a stratégiai döntéseket a Tanács összpontosításával és munkájával kapcsolatban.

A Design (Formatervezési) Tanácsnak jelenleg 239 tagvállalata van, köztük kis- és közepes vállalatok és nagyvállalatok, multinacionális vállalatok is. Szinte minden iparágból jelentkezik tagnak. A nevesebb tagvállalatok között szerepelnek: Audi, Adidas, Braun, BMW Group, Bosch, Canyon, Daimler, Deutsche Telekom, Edag, Hansgrohe, Hyundai, Liebherr, Porsche, Siemens vagy a Zeiss.

Éves tagdíj ellenében bármilyen vállalkozás taggá válhat. A tagok igénybe vehetik a Tanács szolgáltatásait, hozzáférhetnek egy jelentős szakértői bázishoz márkamenedzsment, márkatervezés és formatervezés témában. A vállalatok a Tanács presztízsével, tapasztalatával és marketingtevékenységével megerősödve sikeresen vehetik fel a versenyt a globális piacokon.

54 German Design Council: „About the Council”

2. táblázat

A Design (Formatervezési) Tanács éves tagdíja
a foglalkoztatotti létszám függvényében

Foglalkoztatotti létszám	Éves tagdíj
50 fő alatti	1950 euró
50–500 fő	3750 euró
500–1000 fő	4000 euró
1000–10.000 fő	4250 euró
10.000 fő feletti	7000 euró

Forrás: German Design Council⁵⁵

A tagság számos előnnyel jár, ezek közül megemlíjtük a következőket:

- Kizárólagos hozzáférés egy olyan hálózathoz, amely a Design (Formatervezési) Tanácshoz kapcsolódik, és összeköti a vállalatokat egymással, illetve márkamenedzserekkel, tanácsadókkal;
- Kapcsolat a legrangosabb nemzetközi kreatív-, design- és márkaszakértőkkel;
- Meghívások exkluzív rendezvényekre az ipar, a politika, a kultúra és a média területén befolyásos vendégekkel közösen;
- A tagoknak kedvező belépőjegy-vásárlási lehetősége van az összes németországi Tanács által szervezett eseményre;
- A tagoknak kedvező vásárlási lehetősége van az összes németországi Német Design (Formatervezési) Tanács kiadványai közül;
- A Tanács weboldalán megjelenik a tagok logója, elérhetősége;
- A tagok maguk is használhatják a Design (Formatervezési) Tanács logóját.

A Design (Formatervezési) Tanács több díjat is kioszt évente, így például a *Német Formatervezési Díjat*, a *Német Márka Díjat*, az *Iconic Díjat*, az *Autóipar Márkaverseny Díjat* stb. A Tanács által szervezett versenyeket, alapított díjakat nagy figyelem övezi, és nagy tiszteletben tartják annak elnyerőjét a világ minden részén. A díjakra való nevezési lehetőség tovább mélyíti a vállalatok és a tervezők elkötelezettségét a kiválóság iránt, miközben a díjak értékes marketingeszközt biztosítanak számukra, hogy termékeikkel, márkájukkal még sikeresebb eredményeket érjenek el a piacon.

A Design (Formatervezési) Tanács további tevékenységei közül az egyik legjelentősebb a márka- és design-tanácsadás. Mivel a design növeli a márkák sikerét, ezért a Tanács segíti a vállalatokat abban, hogy sikeresen hajtsák végre a márka- és formatervezési stratégiájukat. A tudás átadása és megosztása a Tanács legfontosabb feladatai közé tartozik. Szemináriumok, műhelyek, a Német Design Múzeum Alapítvány tevékenysége és egy kiterjedt könyvtár segítségével egyedülálló platformot kínálnak a tagok designtevékenység terén való fejlődéséhez. A jövő feltörekvő tervezői biztosíthatják, hogy Németország továbbra is az egyik

⁵⁵ German Design Council: „Members and membership”

legsikeresebb design-nemzet legyen. A Design (Formatervezési) Tanács számos projektet és kezdeményezést támogat, amely a fiatal tehetségek felkarolását célozza; egyike a világ vezető kommunikációs és tudástranszfer-központjának, amely a fiatalok számára egy olyan platformot kínál, amelyen bemutatkozhatnak, hozzáférhetnek a Tanács kapcsolati hálójához, és fiatal tehetségkutató versenyeken vehetnek részt, felhívhatják a közvélemény figyelmét a munkájukra. A Német Design Múzeum Alapítványánál a Design (Formatervezési) Tanács létrehozott egy külön szervezetet, amely olyan kezdeményezéseket indított, amelyekkel a design iránt érdeklődő fiatalokat már az iskolában megszólíthatják, például az országos *Discover Design* iskolai programon keresztül. Továbbá időszakonként elkészítik a *Brand Monitor* című tanulmányt, amely a német márkamenedzsment trendjeiről és fejlődéséről szól és döntéstámogatást biztosít a márka témában.

3.2.4. A 2006-os futball-világbajnokság (ország) márkaépítő szerepe

A 2006-ban Németországban lebonyolított labdarúgó-világbajnokság rendezésével párhuzamosan a német kormány 30 millió dolláros marketingkampányt indított Németország országimázsának, az ország márkájának értéknövelése érdekében. A kampányban a Design (Formatervezési) Tanács is részt vett.

A kampány címe *Ötletek Országá (Land of Ideas)* volt, és köz- és magánszféra együttműködése (*public-private partnership* – PPP) konstrukcióban került finanszírozásra; tehát magánvállalkozások is befektettek az ország márkájának erősítése érdekében.

A kampánynak két fő célja volt. Egyrészt kreatív bizonyítékot kívánt nyújtani a futball-világbajnokságra látogatók számára arra nézve, hogy Németország az ötletek országa. Másrészt pedig ki szeretne volna használni a sporteseményből fakadó nemzetközi médiafigyelmet.

A világbajnokság során mintegy 21 millió ember látogatta meg hivatalosan a német városokat, mely számadat szinte minden várakozást felülmúlt. Berlinbe hozzávetőlegesen kilencmillió ember látogatott, s ezzel a német foci-világbajnokság a látogatók számát illetően a méltán népszerű és látogatott Oktoberfest ünnepséget is maga mögé utasította.

A kampány közvetlen eredményei számokban is mérhetők: 3,5 milliárd kapcsolat jött létre a kampány során, 30 tévécsatorna (köztük a BBC, CNN, a koreai KBS vagy a japán MBS) sugározta a kampányfilmeket, reklámspotokat, valamint csak Németországban több mint 14 ezer cikk jelent meg a *Land of Ideas* kapcsán.⁵⁶

Németország – a kampánynak is köszönhetően – 2006-ban átvette a vezetést a Nation Brand Index rangsorában. A turisztikai szálláshelyek kihasználtsága 31 százalékkal nőtt. A világbajnokság nemcsak az esemény ideje alatt generált pozitív hatást az ország turizmusában; az eseményre ellátogató külföldiek 88 százaléka Németországot mint kiváló turisztikai célpontot jellemezte.

A program hat részprojektből állt, az alábbiakban ezeket mutatjuk be.⁵⁷

„Walk of Ideas” (Ötletek útja)

Hat óriási szobrot helyeztek el Berlin központjában a *Walk of Ideas* (Ötletek útja) nevű projekt keretében, amelyek német találmányokat, vívmányokat formáztak meg. A szobrokat egy úttal kötötték össze, amely mentén az érdeklődők végigsétálhattak. Ezek az alkotások a

⁵⁶ de Vries, Mike: „Nation Branding in Germany”

⁵⁷ Balogh (2013)

BASF által gyártott innovatív új anyagból (Neopor) készültek. A hat szobor témái az autózás, az innovatív futballcipő, a modern könyvnyomtatás, a relativitáselmélet, a zenei mesterművek, valamint az orvostudomány vívmányai voltak.

365 „Landmarks in the Land of Ideas” (365 Helyszín az Ötletek Országában)

2006 minden napjához Németország egy-egy helyszínét kapcsolták, amelyeket egy pályázaton választottak ki 1200 jelentkező közül. A döntőbizottság vezetője egy országosan elismert professzor, kultúrmenedzser, múzeumigazgató (Martin Roth) volt. A kiválasztott helyszínek kulturális vagy gazdasági szempontból innovatívak, jelentősek Németország számára.⁵⁸ Ezekből az év minden egyes napjához hozzákapcsoltak egyet-egyet, és a 365 helyről egy útikönyvet adtak ki. A legfőbb partner ebben a részprojektben a Deutsche Bank volt, a médiapartner pedig a Die Zeit; a magánszféra tehát itt is kivette a részét a megvalósításból. A helyszínek bemutatkozását professzionális sajtó- és kommunikációs menedzsmentcsapat segítette, a Die Zeit mellékleteként hetente megjelent a kiválasztott helyszínek részletes bemutatása. A *Land of Ideas* projekt nem ért véget 2006-tal, azóta is működik, és több mint háromezer projektet karolt már fel.⁵⁹ Jelenleg is a legfőbb célja Németország nemzetközi láthatóságának növelése; piaci partnerek bevonásával ötletek, projektek felkarolása, amelyek innovációval, minőséggel és kreativitással képesek hozzájárulni az ország imázsának fejlesztéséhez. A projekt felelőse, végrehajtója a *Land der Ideen Management GmbH*, amely a szövetségi kormány és a német ipar, illetve a Deutsche Bank együttes kezdeményezésére, támogatásával jött létre, illetve együttes finanszírozással működik.⁶⁰

Médiaszolgáltatások

A labdarúgó-világbajnoksághoz kapcsolódva létrehoztak egy interneten keresztül is elérhető médiaszolgálatot, egy online platformot, illetve egy hozzá kapcsolódó komplex szolgáltatáscsomagot, amelynek az volt a célja, hogy átfogó információkat és szolgáltatásokat nyújtsanak a nemzetközi médiának a sportesemény előtt, alatt és után. A részprojekt valamilyen formában mindenhez hozzákapcsolta a *Németország – Land of Ideas* koncepciót, a tudatos márkaépítés részeként folyt ez a tevékenység is. A médiaszolgáltatás részeként az alábbi intézkedések valósultak meg:

- Online platform létrehozása (olyan központi és megkerülhetetlen információs platform létrehozása, amely a nemzetközi újságírókat tájékoztatja a világbajnokság eseményeiről, húsz nyelven elérhető cikkekkel, információkkal a sporteseményről, Németországról, a német gazdaságról – a *Land of Ideas* koncepció mentén tematizálva a híreket, információkat);
- Újságírói utak szervezése (a *Land of Ideas* keretében kiemelt helyszínekre, vállalatokhoz szervezett utakon 23 ország több mint 100 nemzetközi újságírója vett részt);
- A Media Club 2006 létrehozása (Berlin központjában kialakítottak egy *loungeot* az újságíróknak, ahol kellemes körülmények között, akár egy erre a célra telepített standon pihenhettek, különböző eseményeken, koncerteken szórakozhattak, kulturált körülmények között beszélgethettek, és irodai vagy stúdiókörülmények között dolgozhattak; több mint 4500 akkreditált újságírót szolgált ki ez a helyszín).

⁵⁸ BMBF: „Research in Germany - Land of Ideas”

⁵⁹ Land der Ideen: „Land der Ideen”

⁶⁰ DB: „Landmarks in the Land of Ideas”

„Fan Club Germany”

Ennek a részprojektnek a célja a német emberek számára olyan pozitív légkör megteremtése volt, amely motiváló tényezőként hatott a *Land of Ideas* koncepcióban való részvételre, emocionálisan szólítva meg magukat a német embereket. Mindezt egy virtuális közösség felépítésével, országon átívelő roadshow-kal, amelyek minden, a világbajnokság helyszínéül szolgáló városban megrendezésre kerültek. Online játékokkal, lottókkal is várták a tagokat, akik végül ötvenezren léptek be a virtuális szurkolótáborba.

„Welcome to Germany” kezdeményezés

Szoros együttműködésben a városokkal, szövetségi államokkal, a külügyminisztériumokkal és a hozzájuk kapcsolódó külföldi szervezetekkel, szervezeti egységekkel óriásplakátokkal üdvözölték az országba látogatókat. Németországról egy bemutatkozó, az érkezőket üdvözlő film készült a kampány keretében, amelyet például a Lufthansa járatain is sugároztak.

„Invest in Germany – Land of Ideas”

A világbajnokság kapcsán az országra irányuló figyelmet igyekeztek az üzleti érdeklődés felkeltésére is felhasználni. Németországot mint vonzó befektetési helyszínt is reklámozták a kampány során, amelyet a Szövetségi Gazdasági és Technológiai Minisztérium finanszírozott. *Németországban készült* kiadványt állítottak össze az üzleti újságírók számára, míg a *Gazdaság Németországban* és *Az én ötletem az ötletek földjén* című kiadványok és kisfilmek szintén az ország üzleti hírére hívtak építeni. Claudia Schiffer világhírű modell volt a kampány főarca.

3.2.5. Konklúzió és jó gyakorlatok

Németországban a branding folyamata hatékonyan, tervezetten és összehangoltan (egymás hatásait erősítve) működik mind az ország, mind a vállalatok szintjén. A hatékonyság egyik legfőbb bizonyítéka a Design (Formatervezési) Tanács és működése. A tervezettség, összehangoltságra legjobb példa a 2006-os futball-világbajnokság kapcsán lezajlott, összehangolt (állami, vállalati, valamint a Design Tanács részvételével szervezett) márkaépítési kampány. Ezek alapján a vállalati és országbrand-építés terén pár hasznos gyakorlatot lehetőség szerint a magyar külgazdaság-fejlesztési eszköztárba is be lehetne építeni.

Tudatos márkaépítés a mindennapokban

A német vállalati márkák kifejezetten erősek világviszonylatban. A fentebb bemutatott, 60 éves múltra visszatekintő Design (Formatervezési) Tanács üzleti szférába való beágyazottsága is azt bizonyítja, hogy a központi, állami szerepvállalás a piaci márkák erősítésében nem szükséges ahhoz, hogy az elért sikerek fenntarthatók legyenek. Azonban a kezdetekben erős kormányzati szerepvállalással állt fel a Tanács.

Tudatos márkaépítés sportesemény kapcsán

Németország a 2006-os labdarúgó-világbajnokság szervezésével párhuzamosan tudatos márkaépítési tevékenységet tervezett és hajtott végre rendkívül hatékonyan. A 2006-os labdarúgó-világbajnokság jó példa arra nézve, hogyan lehet egy sporteseményből fakadó

médiafigyelmet tudatosan fókuszálni egészen más, az ország hosszú távú érdekeit szolgáló területekre, témákra. Erre a célra Németország jelentős összegből összehangolt, professzionális kampányt (*Land of Ideas*) tervezett és valósított meg. A kampány szervezésében a Design (Formatervezési) Tanács, finanszírozásában német vállalatok is részt vettek, amely alátámasztja a korábban már említett tény, miszerint Németországban a vállalati kultúra részévé vált, hogy a közös fejlődésbe fektessenek be, felismerve, hogy ezzel a saját érdekeiket is szolgálhatják. A részprojektek között volt olyan, amely egyértelműen az ország márkaértékének növelését szolgálta (*Ötletek Útja, Welcome to Germany*), néhány kezdeményezés a befektetők figyelmét keltette fel (*Invest in Germany*), és volt olyan is, amely egyedi ötleteknek kínált média- és nemzetközi figyelmet (*365 Helyszín az Ötletek Országában*), míg végezetül egyes részprojektek a német identitástudat erősítését szolgálták (*Fan Club Germany*). Az újságíróknak és televíziós szakembereknek nyújtott szolgáltatásokkal növelték az amúgy is fokozott figyelmet, a médiában való megjelenés számát és hatékonyságát.

3.3. A cseh Škoda és üvegipar nemzetközi megjelenítése

3.3.1. Az üvegtermékek Rolls Royce-a

Az üvegiparnak nagyon erős hagyománya van Csehországban, elsősorban a Jizerské- és Lužické-hegységben vagy a Dub régióban található nyersanyagoknak köszönhetően: már a középkortól erős üvegtermelési kapacitások alakultak itt ki. A legismertebb cseh üvegtermékek Jablonec nad Nisouból és Nový Borból származnak. A cseh ipar stabilitásának köszönhetően ez a komparatív előny sikeresen megmaradt a 20. és a 21. században, és a felhalmozott tudást versenyelőnyvé alakította Csehország.

A Cseh Köztársaság üvegtermékei az egész világon jelen vannak. Itt érdemes megemlíteni az üvegtermékek különböző kategóriáit: az elsősorban ipari használatú *flat glass* Csehországban lényegében az autóipart szolgálja ki, míg az általános használatra szánt üveg (*utility glass*) magában foglalja a háztartási üvegeket, díszítőüvegeket (pl. üvegfigurák, karácsonyi díszek és csillárok), valamint a Csehország számára oly fontos ólomkristályokat. Létezik egy tipikus cseh díszítés, az ún. csipkedíszítés, ami a cseh üvegművészeti hagyományok egyik sajátossága; ez a fajta díszítőmunka kézművesmunkát igényel, emiatt nehéz másolni vagy utánozni. Az automatizálás korában ez a cseh ólomkristály egyedülálló értéke, és ezt a cseh Külügyminisztérium is hangsúlyozza különböző kiadványaiban.⁶¹

A cseh üvegipar németországi, a francia és a lengyel termelési központok után a negyedik legnagyobb Európában.⁶² De ez az az ország, amelyet a 2008–2009-es válság a legerősebben sújtott: a nemzeti üvegipar néhány híres „erődítménye” – a Bohemia Crystalex Trading, a Porcela Plus Group és a Jablonex – leomlott.⁶³ A 2008-ban több mint 34.000 alkalmazottból 2010-ben kevesebb mint 19.000 maradt ebben az üzletágban. Az exportadatok 2011 óta fokozatosan emelkednek, de a cseh üvegipar 2008 és 2010 között olyan óriási visszaesést szenvedett el, hogy az utóbbi évek pozitív folyamatai még nem tudták korrigálni a krízis hatásait.⁶⁴ A cseh üvegtermelés azonban szinte teljesen exportfüggő, így rendkívül érzékeny a külső gazdasági hatásokra. A síküveg legnagyobb gyártója, a japán tulajdonú AGC Flat

⁶¹ Cseh Köztársaság Külügyminisztériuma: információs portál

⁶² Wintour (2015)

⁶³ Wintour (2015)

⁶⁴ Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic: Annual Report – Glass and Ceramic Industry of Czech Republic 2016.

Glass Czech a gépjárműveknek szállít be egy lényegében zárt gyártási lánc részeként. Emiatt a zárt gyártási lánc miatt nehéz befolyásolni a piaci sikereket külső hatásokkal, mint például a Külügyminisztérium által vezetett promóciós tevékenységgel. Ennek megfelelően és logikusan a cseh külkereskedelmi képviselők szinte kizárólag a közüzemi üvegtermékekre, valamint a háztartási porcelánokra és kerámiákra összpontosítanak. Ezek közül kiemelkedik a Moser gyár termékeinek népszerűsítése. A Moser gyár több mint 140 éves múltra tekint vissza, magas minőségű dekoratív üvegterméket gyárt, klasszikus és modern dizájnban is.⁶⁵ Egy titkos gyártási formula teszi ezt az üveget az ólomkristályhoz hasonlatossá, de ólom használata nélkül. A cseh gazdasági diplomácia információs anyagai a Moser-üvegre mint az üvegek Rolls Royce-ára hivatkoznak: *„it is what world leaders give and receive as gifts”*.

A cseh üvegipari termékek brandingje azért is hasznos elemzési terület, mert ez alapján egész jól lehet látni, hol és milyen módon lehet hatékony a külgazdasági munka sikere. Az uniós piaci részesedés csökkentését például az üvegtermékek exportstruktúrájában egyáltalán nem sikerült elérni, pedig erre kifejezetten figyeltek; éppen ellenkezőleg, az EU piaci részesedése folyamatosan növekszik. Hasonló folyamat zajlott le a porcelántermékek esetében is: a rendkívül nagy exportpiaci koncentráció Európában mostanra meghaladta a 90%-ot.

Ez tehát nem mutatja az EU-n kívüli promóciós tevékenység sikerességét.⁶⁶

Az egyedi üvegtermékek és cseh „üvegstartupok” brandingje viszont kifejezetten sikeresnek tűnik. A nemzetközi sajtóban kialakult egy olyan pozitív imázs, amelyben kihangsúlyozzák, hogy az üvegipar úgy mond a 19. századi kézművességet a 21. századi technológiát ötvözi – pont, ahogy a globális konzumerizmusból fakadó hibridizáció modelljében olvashattuk fentebb.⁶⁷ Sőt, összességében azt lehet mondani, hogy a cseh külgazdasági diplomácia portfóliójában az egyik legintenzívebben képviselt termékcsoporthoz az üvegek adják ki, és ennek megvan a reális magyarázata. Ugyanis ez a szektor tele van relatíve kistermelőkkel, akiknek egyedül rendkívül nehéz kijutniuk a világpiacra; úgyhogy a koordinált külgazdasági reprezentáció itt különösen hasznos tud lenni, ahogy a fogyasztói percepció építése (egy pozitív imázs kialakítása) is itt kollektíven, szektorálisan kell történnie. Nem véletlen az sem, hogy az üvegipari termelők szövetsége (a 43 tagot számláló *Association of Glass and Ceramic Industry*) szorosan együtt dolgozik a cseh külügyi szervekkel. Összességében azt mondhatjuk, hogy az összes olyan mozaikos piaci szerkezetű szektor esetében, mint a kézműves- és egyedi termékek, a külső intézményi segítség hasznossága határozottan kimutatható.

Egy másik érdekes kérdés mindennek a nemzetgazdasági hatása. Ha pusztán a GDP felől közelítjük meg a gazdasági diplomácia hatékonyságának kérdését, akkor nyilván minimális hozzáadott értéke mutatható ki a kézműves- és egyedi termékekhez, a kreatív és kulturális iparhoz kapcsolható promóciónak. Annál nagyobb lehet viszont e szektorok munkahely-kialakító és -megtartó hatása; azaz a munkahelyteremtés inkább állhat a külgazdasági tevékenység homlokterében, mint a gazdasági növekedés.

3.3.2. Škoda

A következő tanulmányrész egy Közép-Európához erősen kötődő terméknek, a Škoda autóknak a vállalati brandépítését tekinti át, különösen arra fókuszálva, hogy ezt a fajta termékbrandinget hogyan tudja egy gazdaságdiplomáciai struktúra támogatni. A Škoda ideális választásnak tűnik egy olyan esettanulmány elkészítéséhez, amiből erős és releváns

⁶⁵ Koudelková (2015)

⁶⁶ Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic: Annual Report – Glass and Ceramic Industry of Czech Republic 2016

⁶⁷ Matlack (2017)

következtetéseket vonhatók le Magyarország számára, hiszen az autógyár egy kis közép-európai államhoz, Csehországhoz kötődik. De mit jelent ebben az esetben a „kötődés”? Jelent mindenekelőtt tradicionális gyártási helyszínt: a Škoda autók előállításának helyszínei, a Škoda gyárak Csehországban alakultak meg. De mivel a privatizációs folyamat a kommunizmus bukása után meglehetősen zökkenőmentes gyártást eredményezett, a kötődés valamiféle történelmi beágyazottságnál jóval többet jelent, mivel az autók ma is itt, Csehországban készülnek. Az autógyártás itt eredményez adóbevételt és munkaerő-keresletet; sőt, a menedzsment is itt van, az üzem vezetősége itt székel, azaz nem csak valamiféle távolról irányított leányvállalatról van szó.

A csehországi kötődés azonban nem jelent cseh tulajdonlást. A gyár a privatizációkor ugyanis magánkézbe került, a német Volkswagen-csoport tagja lett. A kérdés az – és többek között ezt próbálja ez a tanulmány is körüljárni –, hogy a gazdaságdiplomácia hogyan tud viszonyulni egy erős helyi beágyazottsággal rendelkező termékhez, ami eközben mégis egy globális vállalat piaci portfóliójának részét képezi, és a termék marketingje, brandingje is alapvetően valamiféle globális vállalati stratégiába kell illeszkedjen.

A Škoda története

A Škoda az egyik legrégebben működő autógyár a világon. Az alapítók a kezdetekkor valószínűleg maguk sem gondolták, hogy az általuk létrehozott vállalat Európa egyik vezető autógyára lesz, ugyanis Václav Laurin gépész és Václav Klement könyvtáros eredetileg kerékpárok gyártásába kezdett 1895-ben. A nemzeti érzelmű vállalkozók a Slavia nevet adták cégüknek, ami igen sikeres terméknek bizonyult; úgyhogy a fejlődés jegyében úgy döntöttek, motort szerelnek a biciklikre, így már a motorkerékpár is felkerült termékpalettájukra.⁶⁸

A siker az új területen is töretlen volt, amin felbuzdulva az akkorra már sikeres vállalkozók további fejlesztésről döntöttek: belevágtak az autógyártásba, így 1905-től a motorkerékpárokat háttérbe szorították az autók. Húsz évig Slavia márkanév alatt forgalmazták járműveiket, majd amikor 1925-ben a Škoda fegyvergyár új területeken akart terjeszkedni, felvásárolta a két vállalkozó közös cégét, így mára közel száz éve Škoda márkanév alatt forgalmazzák a Laurin és Klement által alapított vállalat termékeit.⁶⁹

A második világháború nem törte meg igazán a fejlődés vonalát, a háború után egy évtizeddel a Škoda már talpra állt, az 1960-as években már az Egyesült Államokba is exportálta termékeit, azonban a szocialista gazdaság általánosan gyenge teljesítménye és csökkenő technológiai előnye (illetve növekvő technológiai hátránya) a gyártó sorsát is meghatározta az 1990-es évekig.⁷⁰

A rendszerváltás után a Škoda autógyárat a Volkswagen vásárolta fel, ami fantáziát látott a régióban jól ismert márkában.⁷¹ Az elsődleges célpiac ennek megfelelően ekkor a kelet-közép-európai régió volt, ahol a vásárlók pénzügyi lehetőségeihez igazodva a cseh autómárkát kedvező áron kínálták, jelentősen a Volkswagen modellek alá pozicionált járműveket forgalmazva; ez a piaci modell nagyon sikeresnek bizonyult.

⁶⁸ Škoda Auto A.S.: „The history of Škoda”

⁶⁹ OSV: „A Brief History of Škoda as a Manufacturer.”

⁷⁰ Škoda Auto A.S.: „The history of Škoda”

⁷¹ Rudholm, Niklas: „Mergers and Economies of Scale: Volkswagen AG 1976–2000”

A siker azóta is töretlen, a pozicionálás azonban átalakult, a Škoda évről évre magasabb minőségű modelleket mutat be, amik már a globális piacokat célozzák meg. Ezek igazából már az anyamárka termékeivel konkurálnak. Ez a trend – elemzői, diplomáciai szempontból rendkívül érdekes módon – konfliktust okozott a konszernen belül, sőt, ez a két vállalat jelentősége miatt Csehország és Németország között is konfliktushoz vezethet.

A cseh állam szerepe és érdekei

Ahhoz, hogy megértsük a két érintett állam – Csehország és Németország – szerepét a Volkswagen konszernen belüli érdekellentétben, mindenekelőtt fontos tisztázni a cseh állam egyedi kapcsolatát az egykor állami tulajdonban lévő autógyártóval.

A Volkswagen konszern feltűnéséig a Škoda teljes egészében állami tulajdonban volt, így a márkára ma sem feltétlenül egy multinacionális nagyvállalat helyi leányvállalataként tekintenek Csehországban, hanem a nemzeti ipar egyik kincseként, fontos pilléréként. Pedig a Škoda a globális piacra koncentrált, igazi multinacionális vállalatként működik. Bár a gyártás döntő része továbbra is csehországi üzemekben zajlik, a Škoda ellátási lánc egyértelműen globális. Így alakult ki a jelenlegi szituáció, amelyben a Škoda egyszerre hazai vállalat és multinacionális óriás a cseh állam szemében.⁷² Maga a vállalat is globális stratégiát követ, ami a termék eredetileg cseh mivoltát csak annyiban és ott hangsúlyozza, ahol ez piaci szempontból hasznos.

Ezt a paradox helyzetet jól példázza, hogy a márka egyik legújabb modelljének (Škoda Karoq) stockholmi bemutatóján a cseh nagykövet sokkal inkább volt meghívott vendég, mint társszervező. Szintén sokatmondó, hogy a bemutató Észak-Európában volt és nem Csehországban, pedig a modell gyártása az összes többihez hasonlóan az utóbbiban történik.⁷³ Mindazonáltal a cseh állam érdeke, hogy minél több Škoda gépjárművet értékesítsenek, hiszen ez generálja a munkahelyek teremtését és a további adóbevételeket. Ha ebben segít, hogy egy adott modell bemutatója másik régióban történik, akkor a bemutató helyszinválasztása teljes összhangban áll a cseh érdekekkel.

A cseh állam és diplomácia aktívan részt is vesz a *Škoda-brand* építésében, nagyköveteik gyakori vendégek a márka különböző rendezvényein. Valószínűleg ez áll annak is a hátterében, hogy a cseh diplomáciai események elmaradhatatlan kelléke néhány kiállított Škoda modell, ami egyértelműen azt próbálja sugallni, hogy az autógyárnak fontos szerepe van Csehország gazdaságában, és azt szeretnék így a diplomáciai szervek elérni, hogy a Škoda autókhoz kapcsolódó jó „személyiségjegyeket” (*brand personality*) az egész cseh gazdasággal azonosítsák a fogadó országok.⁷⁴ A cseh állam és a Škoda ilyesfajta szoros kapcsolatát mi sem mutatja jobban, minthogy 2017-ben, a londoni cseh nagykövet rezidenciáján tartott cseh nemzeti napi rendezvényen a díszlet jelentős része Škoda modellekből állt. A diplomáciai rendezvényen kiállították a gyártó történelmi modelljeit, valamint a legújabb termékeket is, rámutatva ezzel a márka óriási hagyományaira.^{xxix} A termékre épül tehát ebben az esetben egy „*geo-branding*”, és nem fordítva. Ugyancsak jó példa erre, hogy amikor egy iráni delegáció közös ipari befektetésekkel kapcsolatban tárgyalni érkezett Csehországban, az iparért felelős miniszterrel közösen két Škoda gyárat is meglátogattak, ezáltal demonstrálva a cseh ipar fejlettségét.^{xxx}

⁷² Kollai (2017)

⁷³ Kollai (2017)

⁷⁴ Kollai (2017)

A Škoda márka több mint százéves történelemre tekint vissza, így piacain építhetnek a vásárlói hűségre is, sőt, akár a régebbi termékek iránti nosztalgiára is. A szakirodalom ezt *retro-branding*-nek nevezi, és a szakértők meglehetősen általános tendenciának tartják azt, hogy világmárkák visszanyúlnak korábbi megoldásaikhoz, korábbi designjaikhoz. Így van ez Dániában is, ahol Škoda autóklub működik, és ahol a cseh nagykövet díszvendége volt az általuk szervezett rendezvénysorozatnak, amelyet a Škoda márka 40 éves dániai jelenléte kapcsán rendeztek meg.

Ez a fajta pozitív viszonyulás egyébként – hacsak a globális termékstratégia mást nem kíván meg (lásd a Škoda Kodiaq skandináv minőségű autóként való prezentálását) – kölcsönös. A Škoda vezetősége – a forrásokból úgy tűnik – igyekszik meghálálni azt a diplomáciai támogatást, amit a cseh államtól kap, aminek tipikus példája, hogy a cseh külügyminisztérium által rendezett, a csehországi befektetéseket ösztönözni hivatott nemzetközi rendezvények legalább annyira nélkülözhetetlen vendégei a Škoda képviselői, mint a cseh állam tisztségviselői a márka rendezvényein.

Az állam és a vállalat kapcsolatát a brandingaktivitások terén leginkább kölcsönös támogatásként, *win-win* szituációként írhatjuk le: a cseh állam sok szempontból hazai vállalatként tekint a Škoda márkára, ahogy utóbbi sem csak egy működését tekintve Csehországban koncentrálódó, multinacionális vállalatként határozza meg magát.

A Škoda jelentősége a cseh állam szempontjából

A vállalat a 2016-os év végi adat szerint több mint 28 ezer alkalmazottnak biztosított munkát csehországi üzemeiben.⁷⁵ A tanulmány megírásakor a vállalat még nem adta ki 2017. évi jelentését, így a jelenlegi adatokra csak következtetni tudunk: tekintve, hogy a márka a tavalyi történelmének legjobb eredményét érte el⁷⁶ és több új modellt is bemutatott, valószínűsíthető, hogy a 2015 és 2016 között bekövetkezett több mint tízszeres növekedési ütem⁷⁷ az alkalmazottak számát tekintve a 2017-es évre sem tört meg és fordult visszajára. Nem tűnik alaptalan feltevésnek, hogy mára a Škoda alkalmazottainak száma könnyen meghaladhatja a 30 ezret.

Ezenkívül fontos figyelembe venni, hogy az autógyártás minden esetben beszállítók közreműködésével zajlik. A Škoda jelenleg körülbelül 1300 vállalkozással működik együtt, melyek ötöde üzemel Csehországban. Az autógyártó ezt az arányt növelni szeretné, ugyanis minél közelebb van az adott beszállító telephelye, annál könnyebben tervezhető a gyártás, valamint a logisztikai költségek is alacsonyabbak. Ez ismét egy *win-win* szituáció a vállalat és az állam között; és az oka annak is, hogy a Škoda beszállítóinak nagy része a gyárak közelébe települt. A legfontosabb beszállítók mind a három gyár esetében 5-10 km távolságra vannak, a többi beszállító jelentős része pedig 25 km-es körzetben gyártja a Škoda számára készített alkatrészeket.⁷⁸

Tehát a Škoda gyárakban, ahonnan az elkészült gépjárművek útra indulnak a világ minden táján megtalálható importőrségek logisztikai központjaiba, elsősorban összeszerelés történik. Természetesen a Škoda gyáraknak való beszállítás biztos és jövedelmező üzlet, de a közvetlen közelbe települt beszállítók mindezért kockázatot vállalnak, különösen, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a legfontosabb alkatrészeket szállító, gyakorlatilag

⁷⁵ Škoda Auto A.S.: „Annual Report 2017”

⁷⁶ Radio.cz: „Škoda Auto breaks sales records in 2017, strong performance seen continuing this year”

⁷⁷ Škoda Auto A.S.: „Annual Report 2017”

⁷⁸ Hogg, Rachael: „Simply Clever Logistics.”

pótolhatatlan partnerek gyakran kizárólagos szerződést kötnek az autógyárral.^{xxx} Így tehát ha az egyik csehországi Škoda gyárban leállna a munka, azzal nemcsak az ott dolgozók vesztek el megélhetésüket, hanem a beszállítók alkalmazottjai is munka nélkül maradnak. A beszállítók pedig szintén gyártással foglalkoznak, amiből arra lehet következtetni, hogy az alkalmazottaik legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása hasonló. Az amerikai autóipar egykori fellegvára, Detroit helyzetének alakulása remekül példázza, hogy az autóipar jellegénél fogva a gyártók közvetlen alkalmazottain túl, az ipar óriási tömegek számára biztosít munkalehetőséget, így az autógyártók teljesítménye sorsdöntő lehet egy, az autóiparra támaszkodó régióban.⁷⁹ Márpedig jelenleg legfeljebb középfokú végzettséggel az újra elhelyezkedés nem egyszerű feladat, és a cseh munkaerőpiactól sem várható el, hogy egy gyár és az oda beszállító partnerek munka nélkül maradt alkalmazottait rövid távon fel tudja szívni. Ugyanis bár Csehország rendkívül alacsony munkanélküliségi rátákkal büszkélkedhet közép- és felsőfokú tanulmányokkal rendelkező állampolgárai körében, a helyzet közel sem ilyen kedvező, ha az alacsonyabban iskolázott, dolgozó korú lakosságot vizsgáljuk. Míg előbbieket esetében Csehország az Európai Unió élmezőnyében van a 2-3 százalékos közötti rátával, utóbbiak több mint 19 százaléka munkanélküli, amivel a közösség sereghajtói között találjuk.^{xxxii} Ez egyértelműen arra utal, hogy az újbóli elhelyezkedés komoly kihívást jelentene a munkavállalók számára, ami nyilván a cseh gazdaság- és szociálpolitikára is hatással lenne.

Emellett fontos figyelembe venni, hogy egy gyár és annak beszállítói évente elképesztő mennyiségű adót fizetnek a cseh költségvetésbe, aminek kiesése értelemszerűen nem érintené pozitívan a mindenkori cseh kormány működését. A Škoda által a cseh költségvetésbe fizetett összegről nem állnak rendelkezésre információk, valamint az állam és a gyár közötti esetleges megállapodások, adókedvezmények sem publikusak, azonban nagyságrendileg megbecsülhető a Škoda pénzügyi jelentősége a cseh állam szempontjából.

Tegyük egy ilyen becslésre kísérletet. A cseh ipari dolgozók átlagfizetése 31.298 cseh korona,^{xxxiii} amit 22 százalékos személyi jövedelemadó terhel.^{xxxiv} Mindez, a korábban valószínűsített, legalább 30 ezer alkalmazottal kalkulálva 2.478.801.600 cseh koronát eredményez évente, kizárólag a Škoda alkalmazottait tekintve, azaz a beszállítók dolgozóit figyelmen kívül hagyva. Az autógyár 2016-os profitja után 5686 milliárd cseh koronát fizetett a költségvetésbe, és fontos kiemelni, hogy a Škoda legalább 250 cseh beszállítónak biztosít munkát, amelyek szintén befizetik a 19 százalékos társasági adót,^{xxxv} tovább növelve a Škoda által generált, önmagában is jelentős összeget. A beszállítókat is figyelembe véve kétségtelen, hogy a Škoda által generált állami bevétel tízmilliárd koronás nagyságrendű, tehát ha a három csehországi gyár közül az egyikben felfüggesztenék a munkát, hatalmas összegektől esne el a cseh költségvetés, nem beszélve a munka nélkül maradt állampolgárok jelentette szociális problémákról, extrakiadásokról.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy bár a Škoda nem cseh vállalat, működésének jelentős része a közép-európai országba koncentrálódik, így alkalmazottain és a költségvetéshez való hozzájárulásán keresztül rendkívül fontos szerep jut neki a cseh kül- és gazdaságpolitikában. A cseh állam számára rendkívül fontosak a Škoda által biztosított munkahelyek, bizonyos modellek gyártásának áthelyezése Csehországból Németországba pedig azt jelentené, hogy mind a gyárak dolgozóira, mind a gyárakba beszállító partnerek alkalmazottaira leépítés várna.

79 Klier, Thomas – Rubenstein, James: „Detroit back from the brink? Auto industry crisis and restructuring, 2008–11.”

Vita a német érdekekkel

A fentiek alapján nem véletlen, hogy a cseh állam számára életbevágó a vállalat csehországi működése, és rendkívül sértené a cseh nemzetgazdasági érdekeket a gyártás helyszínének esetleges áthelyezése. Ehhez viszont a multinacionális anyavállalatnak joga van, sőt, nemrégiben felmerült, hogy ezzel a lehetőséggel a Volkswagen élni is kíván. A Volkswagen azért kezdett ezzel a kérdéssel foglalkozni, mert a Škoda relative olcsóságához végső soron egy eléggé jó minőség társult, az autómokdellek ár-érték aránya megközelítette, talán meg is előzte a Volkswagen-csoport más autók ár-érték arányát, így kialakult a vállalatcsoport számára egy rendkívül kellemetlen jelenség, hogy saját termékei konkurálni kezdtek egymással.

Az autógyártók minden országban nyomon követik piaci helyzetüket, különböző felmérések, kutatások alapján igyekeznek felismerni a konkurenciát, annak erősségeit és gyengeségeit. A Škoda Magyarország belső kutatási anyaga alapján egyértelmű, hogy a Volkswagen és a Škoda valóban egymás közvetlen konkurenciája. Az elemzés során megvizsgálták, hogy adott márka vásárlói mely konkurens autógyártók termékeinek vásárlását fontolják meg, mielőtt végül meghozzák döntésüket. A Škoda-vásárlók 34 százaléka megfontolja a Volkswagen azonos kategóriájú modelljeit is, így a konszern névadó márkája a cseh gyártó 3. legfontosabb riválisa Magyarországon. Az arány a Volkswagen-vásárlók körében is hasonló, ügyfelek több mint negyede végső döntése meghozása előtt a Škoda modelleket is számításba veszi.^{xxxvi} A magyar eredmények többnyire jól tükrözik az egész kelet-közép-európai régiót, ugyanis a régió alapvető jellemzői hasonlóak: posztkommunista országok, európai uniós szinten szűk gazdasági lehetőségekkel, melyekben a Škoda hosszú évtizedek óta fontos szereplő.

A kialakuló konfliktus nemzetgazdasági jellegét erősítette az, hogy német szakszervezeti vezetők kijelentették, hogy bizonyos Škoda modellek gyártásának áthelyezésében látják a néhány Volkswagen modell iránti keresletcsökkenés okozta németországi munkaerőigény-visszaesés megoldását. Figyelembe véve, hogy a szakszervezeti vezetők a vállalat igazgatótanácsában is jelen vannak, így a döntéshozatalban is részt vesznek, álláspontjuk döntő lehet.⁸⁰

Amikor a Volkswagen és leányvállalata közötti, utóbbi fejlődéséből eredő, a gyárathelyezés lehetőségét is magában rejtő konfliktus híre először megjelent a sajtóban, az akkori cseh miniszterelnök, Bohuslav Sobotka azonnal találkozót szorgalmazott a Škoda vezetőivel.⁸¹ Persze a cseh állam nem a Škoda vállalati stratégiáját akarja megvalósítani, ennél általánosabb makroökonómiai célok vezérlik. Számukra a cél az, hogy minél több Škoda találjon gazdára, azokat pedig Csehországban gyártsák. A legyártott járművek minősége annyiban érinti az államot, hogy az alacsonyabb minőségű és így értelemszerűen kedvezőbb áron kínált járművek gyártása nem feltétlenül generálna olyan kimagasló pénzügyi eredményeket, mint a jelenlegi modellek forgalmazása, a Škoda által a cseh költségvetésbe fizetett adó pedig végső soron a pénzügyi eredmény függvénye. Ugyanakkor a munkahelyek megtartása előbbre való, mint az adóbevétel, így a költségvetéshez való alacsonyabb hozzájárulás árán is érdemes a gyártást Csehországban tartani.

A cseh állam szempontjából ideális forgatókönyv lehet, ha a Škoda következő modelljeit vagy szándékosan a Volkswagen modellek alá pozicionálják, miközben utóbbi tovább halad a prémium szegmens irányába, vagy más stratégiai eszközökkel oldják fel a

80 Reuters: „Exclusive: Volkswagen seeks to curb competition from Škoda”

81 Reuters: „Exclusive: Volkswagen seeks to curb competition from Škoda”

csoporton belüli konkurálás problémáját. Így a cseh munkahelyek megtartása bizonyos szempontból a Škoda brandingjétől is függ, ugyanis a gyáráthelyezés abban az esetben elkerülhetőnek tűnik, ha a Škoda végül átpozicionálja termékeit.

3.3.3. Konklúzió és jó gyakorlatok

Összegezve, a cseh dolgozók munkájának alapja – a Škoda sikere – úgy tűnik, ellentétbe kerülhet Németország érdekeivel, ha az német munkahelyek megszűnését eredményezi. Utóbbi számára a munkahelyek stabilitása rendkívül fontos, munkanélküliségi rátájuk az egyik legalacsonyabb az Európai Unió országai között,⁸² ez pedig nagyban köszönhető annak, hogy a német munkavállalók és szakszervezetek között konszenzus van azt illetően, hogy a munkanélküliség elkerülése fontosabb, mint a magasabb bérek.⁸³ Éppen ezért jelent problémát, ahogy azt már korábban kifejtettük, hogy a Škoda modelljei felülpozicionáltakká váltak, és ezzel konkurenciát jelentenek a Volkswagen modelljei számára, tehát „elveszik” a Volkswagen ügyfeleit. A helyzet súlyát természetesen a Volkswagen-csoport menedzsmentje is észlelte.

A Škoda felülpozicionálása, a Volkswagen ügyfélkörének célzása értelemszerűen azt jelenti, hogy utóbbi termékei iránt az új vetélytársnak köszönhetően csökken a kereslet, így kevesebb alkalmazottra lenne szüksége, ahogy az kiderült a Volkswagen vezetőjének nyilatkozatából is. Az anyavállalat szempontjából logikus lépés, ha úgy dönt, leányvállalatának termelését áthelyezi Németországba, hiszen a Volkswagen-eladások csökkenése és ebből fakadóan a németországi munkahelyek megszüntetése az eddigi hallgatóságos konszenzus felborulását eredményezhetné. Mindez persze elkerülhető, ha a Volkswagen konszernen belül megállapodás születik a két márka konkurálásának feloldására.

Összegezve kijelenthetjük, hogy amennyiben a vállalatcsoporton belüli konfliktus nem kerül márkapozicionálási és egyéb stratégiai eszközökkel házon belül feloldásra, a probléma könnyen a Volkswagen konszern és a cseh állam közötti érdekellentétévé fejlődhet, ami Németország és Csehország viszonyára is rendkívül negatív hatással lenne.

A Škoda példája több szempontból is érdekes lehet Magyarország számára. Egyrészt a vállalati branding és az országmárka közötti kapcsolatot illusztrálja, ugyanis a Škoda csehszlovákiai/csehországi múltja szorosan összefonódik Csehország nemzetközi imázsával. Erre a cseh diplomácia és a külgazdaság-fejlesztési prioritások is tudatosan építenek. Másrészt a Škoda esete jól szemlélteti egy külföldi vállalatcsoport tulajdonosi körének sokszor ellentmondásos érdekeit egy – Magyarországhoz vagy Csehországhoz hasonló – kis, exportorientált közép-európai gazdaság esetében. Harmadrészt pedig azért tekinthető a Škoda esete érzékletes példának, mert a Volkswagen és a Škoda versengéséből fakadó német–cseh diplomáciai ellentét rámutat arra, milyen stratégiai szerepet játszhat az adott ország gazdaságdiplomáciai intézményrendszere a hazai (vagy annak gondolt) márkák nemzetközi pozicionálásában, az azzal kapcsolatban felmerülő vitás ügyek elsimításában.

⁸² Reuters: „German jobs bonanza pushes unemployment to record low.”

⁸³ The Economist: „Germany's current-account surplus is a problem.”

4. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI ADOTTSÁGOK

KIHASZNÁLÁSÁRA

4.1. Innováció francia módra

Franciaország nyitott, globalizált állam, amely nagy hangsúlyt fektet kutatásfejlesztési (K+F) és innovációs tevékenységeire. A Thomson-Reuters 2015-ben „Európa leginnovatívabb országának” titulálta Franciaországot; a leginnovatívabb vállalatok között az Alcatel-Lucent (telekommunikáció) és az Alstom (villamos energia) a 6. és 7. helyen végeztek, de megemlítendő még a francia Arkema (vegyipar, 11. hely), a CNRS (Francia Atomenergetikai Ügynökség, 24. hely) és az IFP Energies Nouvelles (kutatóintézet, 43. hely). Ezek a vállalatok olyan amerikai versenytársakat köröztek le, mint az Apple vagy az Amazon.⁸⁴ A Forbes „a világ top 100 leginnovatívabb vállalata” rangsorában a leginnovatívabb európai vállalat egy dán vállalat (Coloplast, 29. hely), viszont másodikként kiemelkedik a francia Hermès International (a globális listán a 35. helyezést érve el 2017-ben). A 100-as rangsorban még helyet kapott a Dassault Systemes (szoftver és programozás, 64. hely), az Essilor International (orvosi felszerelések és termékek, 68. hely), valamint az Iliad (számítógépes szolgáltatások, 69. hely). A helyezéseket tekintve Franciaország így megelőzi a legtöbb EU-tagállamot (még Nagy-Britannia tudott négy helyet elhozni, a többi európai ország, beleértve Dániát, kevesebb helyet tudhat magának a rangsorban).⁸⁵ Franciaország 2016-ban a Forbes listája alapján megelőzi az Egyesült Királyságot és Írországot az innovációs rangsorban; kiemelkedő a K+F intenzitása, a high-tech iparágak, valamint a kutatói rendelkezésre állása, koncentrálódása.

3. táblázat

Franciaország helyezése a Bloomberg innovációs rangsorában

Ország	Innovációs rangsori helyezés	K+F intenzitás	High-tech intenzitás (sűrűség)	Kutatói koncentráció	Gazdasági szabadság
Franciaország	10.	15.	4.	18.	75.
Egyesült Királyság	15.	24.	25.	24.	8.
Írország	17.	22.	11.	20.	10.

Forrás: Bloomberg ⁸⁶

84 Reuters: „Top 100 Global Innovators”

85 Forbes: „The World’s Most Innovative Companies, 2017 Ranking”

86 Bloomberg: „These Are the World’s Most Innovative Economies”

Emellett a Deloitte top 500 leggyorsabban növekvő innovatív technológiai vállalatából 97 Franciaországhoz köthető, amellyel az első helyezést érte el, olyan európai országokat megelőzve, mint az Egyesült Királyság vagy Hollandia.⁸⁷

A kormány, illetve a francia külgazdasági képviselő különböző programokon, kezdeményezéseken keresztül támogatja a francia innovációs, kutatásfejlesztési (K+F) tevékenységeket, amelyek jelentősen hozzájárulnak a francia innovációs sikerekhez.

Például a *La French Tech* kezdeményezéssel a startup ökoszisztéma kiépítését támogatják, amely lényegében egy francia innovációs brandnek tekinthető, a francia startup vállalkozások közös gyűjtőneve. Egy másik kezdeményezés, a *Pôle de compétitivité* kezdeményezés pedig a klaszterek versenyképességét támogatja maga a brand, cím megalkotása, valamint több innovációs program, pályázati lehetőség segítségével. Ezeket a későbbiekben részletesen bemutatjuk. A jelenlegi kormány egyik kiemelt célja az innováció elősegítése, amely az ország versenyképességét javíthatja. Mindezt jól mutatja, hogy a Nagy Beruházási Terv keretében erre a célra közvetlenül 13,1 milliárd eurót irányoztak elő a 2018 és 2022 közötti időszakban: 3,5 milliárd eurót a tudományok területén kiemelkedő tudósok támogatására, 4,6 milliárd eurót az üzleti innovációk finanszírozására, valamint 5 milliárd eurót a korszerű és innovatív mezőgazdasági fejlesztésekre.⁸⁸

4.1.1. A La French Tech kezdeményezés

A *La French Tech* kezdeményezést 2013 végén hozta létre a francia kormány abból a célból, hogy a francia városok ismerjék meg az ott működő startupokat, és egy közös címke, brand égisze alatt fejlesszék az innovációs környezetet az üzleti ötletek kiaknázása érdekében. Úgynevezett *La French Tech* központok nemcsak Franciaországban, hanem a világ több nagyvárosában is működnek. A kormány felismerte, hogy a startupok felkutatása és támogatása segíti az értékteremtést és a munkahelyteremtést.⁸⁹

A kezdeményezés fő célja, hogy minden olyan francia és nem francia embert, vállalkozást egybefogjon, aki és amely francia startupban vagy startupnak dolgozik. Startup alatt olyan fiatal vállalatot értenek, amely globális megjelenésre törekszik, innovatív ötlettel rendelkezik és amelynek megvalósítására gazdasági lehetőségeket, finanszírozási segítséget keres annak érdekében, hogy a fiatal vállalat gyors és hatékony növekedést érjen el. A startupok iparágtól függetlenül felgyorsítják egy országban az innovációs folyamatokat, az általuk teremtett értékek részben vagy egészben digitálisak, mint például az egészségügyi technológiák (*medtech*), tiszta / környezettudatos technológiák (*cleantech*) vagy pénzügyi technológiák (*fintech*).⁹⁰

A *La French Tech* ökoszisztéma tagjai vállalkozók, befektetők, mérnökök, tervezők, egyesületek, bloggerek, a média képviselői, inkubátorok, amelyek elősegítik a francia startupok nemzetköziesedését.⁹¹ A kezdeményezés filozófiája, hogy támaszkodjon tagjainak ötleteire és kezdeményezéseire, kiemelten már létező jó megoldásokat és hálaldda módszerrel új hatásokat fejtsen ki. A kezdeményezés végpontja nem az, hogy a francia startupok csatlakozzanak hozzá, hanem az, hogy minden startup maga legyen a *La French Tech* része. Célja, hogy egy erős közös vizuális identitást biztosítson a francia startupok

⁸⁷ Deloitte: „Deeper – Among the top 10 fastest-growing technology countries in the EMEA region”

⁸⁸ Gouvernement.fr: „Government action, top actions”

⁸⁹ La French Tech: „Hivatalos honlap”

⁹⁰ La French Tech: „Hivatalos honlap”

⁹¹ Gouvernement.fr: „La French Tech”

számára, valamint elősegítse a közöttük lévő vállalkozói csereprogramokat. A kezdeményezés átfogó prioritásként kezeli, hogy a közszféra tevékenységei támogassák a startupokat. Nem hoz létre új szervezetet vagy új állami eszközt, de egy kis csapat, a *Mission French Tech* irányítja, amely szorosan együttműködik a francia Gazdasági és Pénzügyi Minisztériummal, az Európai és Külügyekért Felelős Minisztériummal és a Beruházási Főbiztossal. Partnerei, a kezdeményezés pillérei nemzeti szereplők, akik a *La French Tech* közös zászlaja alatt koordinálják tevékenységüket az induló vállalkozásoknak kedvezve: a *Caisse des Dépôts*, a *Bpifrance* (francia nemzeti beruházási bank) és a *Business France* (francia beruházásösztönző ügynökség). A kezdeményezésre 200 millió eurós költségvetést hoztak létre, illetve további 15 millió eurót szánnak nemzetközi népszerűsítésére.⁹²

Napjainkban 13 francia nagyváros (Aix-Marseilles, Brest, Alps, Bordeaux, Lille, Côte d'Azur, Lyon, Montpellier, Normandy, St. Malo, Toulouse, Nantes és Lohr) nyerte el a *French Tech* nagyváros címet, mivel ezekben a városokban lehetett leginkább mobilizálni a vállalatokat, adományokat gyűjteni számukra az innovatív ötleteik megvalósítása érdekében, valamint kiemelkedőek az induló vállalkozások sikertörténetei. Minden francia, ún. *Tech Metropolis* város magában foglal egy olyan animációs programot, amely ösztönzi a vállalkozói szellemet és a tapasztalatcserét; a köz- és a magánszféra szereplőit, amelyek átlátható módon működnek és elősegítik a startupok működését. Ezek mellett innovatív közbeszerzési politikát folytatnak és igyekeznek azonosítani a startupok fejlődésének lehetőségeit, kiemelt figyelmet fordítanak az infrastruktúra-fejlesztésre és a hatékonyabb hálózatfejlesztésre. Tematikus hálózatokat hoztak létre az egészség, sport, ipari termelés, kiskereskedelem, mobilitás, élelmiszer, pénzügyi technológia, biztonság és magánszféra, valamint szórakozás területein.⁹³

A *La French Tech* központok nem csupán Franciaországban, hanem a világ minden táján működnek (ezek az ún. *La French Tech Hub*-ok). Jelenleg 22 külföldi város nyerte el ezt a címet (San Francisco, Montréal, New York, Los Angeles, Sao Paulo, London, Barcelona, Berlin, Milánó, Moszkva, Tel-Aviv, Dubaj, Peking, Szöul, Shenzhen, Sanghaj, Tokió, Hongkong, Hanoi, Tajpej, Abidjan és a Zöld-foki Köztársaság fővárosa: Praia). Ez a frankofón vállalkozók és tehetséges emberek tengerentúli globális hálózatának tekinthető, amelynek tagjai helyi francia techközösségeket hoztak létre.⁹⁴ Ezek a francia technikai nagykövetek megnyitják hálózatukat és megosztják tapasztalataikat a franciaországi startupokkal, amelyek célja, hogy országukban fejlesszék üzleti tevékenységüket.

A *La French Tech* legkiemelkedőbb sikerei elsősorban az IT területén, azon belül is elsősorban a szoftverfejlesztés és adatkezelés területén érhetők tetten. Például a Withings nevű cég csatlakoztatható eszközökre szakosodott, és a Nokia viszonylag hamar felkapta és szárnyai alá vette. Nagyon hamar és jelentős sikereket ért el a BlaBlaCar (telekocsi-kezdeményezés), a Sigfox (telekommunikációs hálózat kiépítése) vagy a Devialet (a Phantom nevű vezeték nélküli hangszóró kifejlesztője) vállalatok, amelyek több 100 millió dolláros befektetési ügyletet vonzottak.⁹⁵ A sikerek között említhető még a DBV Technologies⁹⁶ (ételallergia elleni gyógyszerkutató vállalat) vagy a Criteo (a hirdetések újra-megjelenítésének kitalálója) is.⁹⁷ A BlaBlaCar, a DBV Technologies and Criteo a szakterületük piaci vezetőjének tekinthetők, a jelenlegi piaci értékük meghaladja az 1,5 milliárd eurót. Napjainkra Nagy-Britannia után mára Franciaország a második ország a legtöbb startupba való beruházás rangsorában.

⁹² Gouvernement.fr: „La French Tech”

⁹³ Gouvernement.fr: „La French Tech”

⁹⁴ La French Tech: „A booming start-up ecosystem”

⁹⁵ Forbes: „La French (Tech) Revolution – They Do Have a Word for Entrepreneur?”

⁹⁶ DBV Technologies: „Hivatalos honlap”

⁹⁷ La French Tech: „A booming start-up ecosystem”

(Ez a Brexit után akár meg is változhat, és Franciaország válhat az elsővé.) A sikerek ellenére a kezdeményezést veszélyezteti a 35 órás heti munkaidő, valamint az, hogy Franciaországban a munkaerőpiaci, törvényi szabályozások merevek (például nehéz egy üzleti kudarc utáni újakezdés), illetve a kulturális különbségek miatt több innovatív kezdeményezést nem sikerült megvalósítani.⁹⁸

Esetpélda: A La French Tech Ticket innovációs verseny

A La French Tech kezdeményezésen belül 2016-ban létrehozták az ún. French Tech Ticket programot, versenyt. A verseny lényege, hogy az országba csalogassák az innovatív ötlettel rendelkező startupokat, akiknek vállalkozásindítását megkönnyítik és támogatják franciaországi megvalósulását. A program lényegében a brain drain (agyelszívás) egyik formájának tekinthető.

A program nyitva áll minden olyan külföldi vállalat számára, amely Franciaországban szeretne vállalatot alapítani. Ez a program lényegében egy, a kormány által támogatott globális verseny, ahová a csapatok a világ minden országából jelentkezhetnek – bármelyik szektorból, iparágból –, a végén 70 győztes számára lehetőséget biztosítanak vállalatalapításra az országban. A kiválasztott cégek 45 ezer eurós támogatást és tartózkodási engedélyt kapnak (maximum 2-3 vállalatalapító számára). Emellett egy éven keresztül egy meghatározó francia inkubátor egyikénél helyezik el őket, akik mentorálják és oktatják, segítik őket. Ezenkívül támogatást kapnak a legmegfelelőbb telephely kiválasztásában is.

A program még fiatalnak tekinthető, 2017-ben csupán másodszor hirdették meg. A győztesek több, ma igazán népszerű és versenyképes, innovációs lehetőségeket magában rejtő szektorból kerültek ki (például big data, biotechnológia, blockchain technológia, kiberbiztonság, okos városok stb.).⁹⁹ A program népszerűnek tekinthető (a 2017-es évadra már 2700-an jelentkeztek), és a tervek szerint folytatják a jövőben is annak érdekében, hogy tehetséges fiatalokat, innovatív vállalkozásokat vonzzanak az országba. A program valószínűleg azért népszerű, mert segít megoldani a vállalkozások finanszírozását, valamint az inkubátoroknál töltött idő alatt versenyképes tudást kaphatnak, segíthetik fejlődésüket. Ezzel párhuzamosan Franciaország számára is előnyökkel jár, hiszen innovatív ötletek valósulnak meg az országban, amelyek támogatják az ország hosszú távú versenyképességét.

4.1.2. A Pôle de compétitivité kezdeményezés – Az innováció elősegítése a klaszterosodás útján

A francia kormány nagy hangsúlyt fektet a klaszterek kialakítására és támogatására. A klaszterosodásnak számos előnye van, támogatja a munka- és tudásmegosztást, jellemző a tudás- és technológiatranszfer. Jelentése szerint „a klaszter földrajzilag egymáshoz közel elhelyezkedő vállalatok és kapcsolódó intézmények meghatározott gazdasági területen együttműködő csoportja, amelyeket hasonlóságuk és egymást kiegészítő mivoltuk köt össze.”¹⁰⁰ A *Pôle de compétitivité* kezdeményezés lényege, hogy a francia vállalatok elnyerhetik ezt a címet, ami a világon is egy jellegzetes brandet, megkülönböztetést jelent számukra. A kisebb vállalatok pedig csatlakozhatnak a nagyobb vállalatok klaszterhálózatához, ezáltal kedvező üzleti és innovatív lehetőségeket

⁹⁸ New York Times: „Why France is Taking a Lesson in Culture from Silicon Valley?”

⁹⁹ Frenchtechticket.com: „Hivatalos honlap”

¹⁰⁰ Porter (1998)

teremtve számukra. A klaszterosodás további előnye, hogy a hasonló szektorokban működő vállalatokat összefogja, ezáltal megkönnyíti az innovatív ötletek megvalósulását és elterjedését.¹⁰¹

Franciaországban átlagosan egy ilyen pólusnak, klaszternek 187 tagja van (86 százalékuk általában kis- és középvállalkozás és átlagosan 31 kutatói vagy képzési szervezet is alkotja), átlagos költségvetésük 1,3 millió euró. Jelenleg 75 versenyképességi pólus működik a legnagyobb francia városokban, valamint a négy tengerentúli megyében (*DOM – Département d'Outre Mer*). Kiemelendő például Toulouse és környékén a „Repülőgépvölgy”, Chartres és környékén a „Kozmetika-völgy”, továbbá Avignon környékén a Terralia gyümölcs-zöldség, bor- és gabonaklaszter.¹⁰²

A klasztereket a kormány elsősorban különböző K+F programok támogatásával segíti, amelyre állami támogatást kapnak a vállalatok – ennek finanszírozására egy ún. *különleges tárcaközi alapot (le Fonds unique interministériel)* használnak. Jelenleg a klaszterek K+F tevékenységek költségeinek kb. kétharmadát állami forrásból finanszírozzák.¹⁰³ Emellett az állam kedvező területi feltételeket teremt a vállalatok számára (például infrastrukturális fejlesztések révén), segít felkutatni a klaszterek számára a lehetséges külföldi partnereket, hogy hatékony értékláncokat hozzanak létre. Az innovatív ötlet kidolgozásától a piacra vitelig a vállalatoknak a Bpifrance, a Business France, valamint az Állami Kutató Ügynökség (*l'Agence nationale de la recherche, ANR*) vagy az Európai Vállalati Hálózat (*European Enterprise Network, EEN*) segít. 2005 és 2013 között a kezdeményezés keretében több mint 1300 kutatási és fejlesztési projektet indítottak el 2,37 milliárd euró értékben, amelyhez az állam további 1,45 milliárd euró támogatást nyújtott.¹⁰⁴ A kezdeményezés keretében több sikeres projekt is megvalósult, melyeket a továbbiakban mutatunk be.

Esetpélda: Bus'Dev

A 2009-ben támogatott projekt célja az volt, hogy a Biztosított Kommunikációs Rendszerek (Secured Communication Systems, SCS) klaszter elindítsa a Bus'Dev programot, amely segítette a kis- és középvállalkozásokat és a mikrovállalkozásokat a magánbefektetőktől való tőkebevonásban. A program támogatást nyújtott a vállalatok üzleti terveinek bemutatásában a befektetőknek. A klaszter választotta ki a vállalatokat, amelyek részt vehettek a programban. Az SCS biztosította, hogy a kiválasztott vállalatok bemutathassák projektjüket egy befektetési, ipari képviselőkből és szakértőkből álló bizottságnak. Ha a projekt eléggé érettnak bizonyult, a társaság hatnapos mentorálási lehetőséget kapott egy tanácsadóval és pénzügyi/piaci szakértőkkel. A képzés után a kiválasztott vállalatok megkapták az Innovatív Klasztervállalat minősítést. A klaszter vállalatai ezáltal kapcsolatba kerültek a potenciális befektetőkkel. A Bus'Dev programot kérelmező 74 vállalkozás közül végül 27 részesült mentorálásban és nyerte el az Innovatív Klasztervállalat címet. Ebből a 27 vállalatból végül 6 kapott magánbefektetőktől pénzügyi támogatást céljaik megvalósításához összesen 1,5 millió euró összegben.¹⁰⁵

101 Competitivite.gouv.fr: „Les politique des poles”

102 Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”

103 Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”

104 Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”.

105 Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”

Esetpélda: A CIM-Eco® kezdeményezés – a ruhaipari termelés fejlesztésének támogatása

A textilrost klaszter a CIM-Eco® kezdeményezést indította el kormányzati támogatással, amely segítséget nyújt a vállalatoknak az ökotervezési szakértelem fejlesztésében. Ezek a cégek szakmai szervezetek, technikai és kutatóközpontok, valamint ökodesign-szakértők hálózatát vonták be a kezdeményezés megvalósítása során. A kezdeményezés eredményeképpen három év alatt 33 szálipari vállalat szerezte meg és fejlesztette tervezési eljárását még inkább környezetbarátabbá és javította marketing-szakértelmét is. A kezdeményezésben részt vevő vállalatok közel fele már kiadott egy ökotervezett terméket. Összesen 17 termékkel álltak elő, ezek közül 14 teljesen új és 3 ökotervezéssel átalakított. Jelenleg hét K+F projekt van folyamatban. A CIM-Eco® lehetővé tette a vállalatok számára, hogy megújítsák stratégiájukat, és proaktívan helyezkedjenek el a piacokon, hogy előre jelezzék a jövőbeli szabályozási kötelezettségeket, javítsák imázsukat és elkülönítsék magukat az erős versenytől.¹⁰⁶

Esetpélda: A Vitagora (élelmiszer)klaszter támogatása Ázsiában

A Vitagora mezőgazdasági innovációkkal foglalkozó vállalat Dijon környékéről, amely mára már klaszterként működik, jelenleg 352 partnervállalattal alkot egy klasztert.¹⁰⁷ 2007-ben a Vitagora klaszter valódi potenciált tárt fel partnerei számára Ázsiában. Az ázsiai partnerekkel való kapcsolatot egy helyi képviselő segítségével kellett volna fenntartani. Ez vezetett ahhoz az ötlethez, hogy a munkavállalót a nemzetközi önkéntes gyakornoki program keretében toborozzák. Egy személyt felvettek a klaszter és tagjainak való képviselőjére Ázsiában, valamint a képviselő feladata volt az is, hogy ismertté tegye ezeket a vállalatokat az ázsiai piacokon. Ez volt a hálózat kezdete, amely könnyebbé teszi napjainkban a kereskedelmet Franciaország és Ázsia között. Nagyon gyorsan három partnerségi megállapodást írtak alá, kilenc missziót szerveztek Ázsiába és további tizenhármat Franciaországba. A klaszter cégeinek közel 33 százaléka írt alá kereskedelmi szerződést valamelyik ázsiai országgal, illetve azok egyes vállalataival.¹⁰⁸

Esetpélda: Szellemi Tulajdon Tanács

A grenoble-i Minalogic versenyképességi pólus kezdeményezte a Szellemi Tulajdon Tanács létrejöttét, amelynek célja, hogy a konzorciumban részt vevő kis- és középvállalkozások tulajdonjogát tisztázzák, mivel általában a kis- és középvállalkozásoknak nem volt rálátásuk a konzorciumi együttműködés során keletkezett ipari szellemi termékek tulajdonjogára. A Minalogic klaszter elindította az Innováció íze (Le goût de l'innovation) kezdeményezést, amelyhez rövidesen másik két klaszter: az Axelera (Lyon) és Tenerdis (Grenoble) is csatlakozott. A kezdeményezés sikerét az is mutatja, hogy a 2009-es bevezetésétől a következő négy évben 427 vállalat és laboratórium csatlakozott a kezdeményezéshez, a szellemi tulajdonjogok lefektetése a felek között letisztázódott, illetve az ezt tartalmazó szerződések is rövidültek – az átlagos 100 oldalról 20 oldalra. A szabadalmak és az ipari együttműködések száma a jogi helyzet tisztázása eredményeképpen pedig növekedtek.

¹⁰⁶ Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”

¹⁰⁷ Vitagora: „Hivatalos honlap”

További eredmények

A fentebb említett eredmények a legkiemelkedőbbek. Ezek mellett több sikeres program is megemlíthető több iparágból. Például az Ile-de-France, Bretagne és Pays de Loire klaszterek egészségügyi és infokommunikációs vállalatainak közös projektjeként létrehoztak egy robotos orvosi képkalkoló rendszert, amelyet elsősorban invazív műtétekhez tudnak használni. Az első generációs termék (Discovery IGS 730) 2012 februárjában kapott forgalomba hozatali engedélyt az Amerikai Egyesült Államoktól, és a kezdeményezés összesen 47 új munkahelyet teremtett a fent említett pólusokban.

Egy másik példaként említhető a MAUD versenyképességi klaszter (pólus területe: Nord-Pas-de-Calais) 2013 júniusában kialakított innovatív dekorációs technikája a tartós fogyasztási cikkek – például étkezészetek – esetében. Az első termékeket a Luminarc készítette. E technika segítségével sokkal élénkebb, csillogóbb fémes színeket érnek el a gyártók. A termékeket elsősorban Franciaországban, Spanyolországban és Oroszországban forgalmazzák, összesen 100 új munkahelyet teremtve.

Az S2E2 klaszter (Limousin és Pays-de-Loire pólusok) egy olyan újdonsült elektronikai rendszert alakított ki, amely elősegíti az akkumulátorok optimális energiafelhasználását, ezzel 50 új munkahelyet teremtve. Továbbá, a Kozmetikum-völgy 2008 és 2012 között olyan új csomagolásdíszítési eljárásról dolgozott, illetve vezetett be, amely megkülönbözteti az eredeti parfümöt a hamisítotttól. Az innováció finanszírozása pólus (Ile-de-France területe) 2010-ben dobta piacra azt az innovációját, termékét, amely lehetővé teszi az egyes pénzügyi, finanszírozási termékek objektív értékelését.

4.1.3 Konklúziók és jó gyakorlatok

A *La French Tech* kezdeményezés olyan szempontból tekinthető Magyarország számára példaértékűnek, hogy egy közös brand alá igyekszik egyesíteni a francia startup vállalkozásokat és kihasználja a frankofón közösség által nyújtott előnyöket, lehetőségeket. Ezt érdemes lenne Magyarországnak adaptálnia, illetve a külgazdasági képviselőket is bevonni a kezdeményezésbe. Ennek hátterében az áll, hogy Magyarországon sok sikeres, illetve potenciált rejtő startup működik. Összefogásuk egy brand alá, koncentráltabb támogatásuk egyrészt elősegíthetné a magyarországi startup ökoszisztéma erősítését, másrészt támogatná a startupok közötti együttműködést, a szinergikus hatások kihasználását. Ahogy látható volt a jó gyakorlat ismertetésénél, a fiatal vállalatok finanszírozása könnyebbé válhat, több közvetlen külföldi beruházás valósulhatna meg az országban.

A *La French Tech* kezdeményezés keretében működő *La French Tech Ticket*-hez hasonló kezdeményezés bevezetése is megfontolandó lenne Magyarország számára, habár itt felvetődik a kérdés, hogy a tehetséges külföldi fiatalok számára Magyarország mennyire lenne vonzó célpont a vállalatalapításra. Azonban megfelelő marketingtevékenységgel, reklámokkal ezen lehetne javítani. Előnyös lehet egy ilyen program bevezetésénél, hogy a külföldi innovatív vállalkozók schengeni vízumhoz, valamint pénzügyi segítséghez juthatnak a vállalat elindításához.

A *Pôle de compétitivité* kezdeményezés magyarországi adaptálása azért lehet jó ötlet, mivel egybefogja a hasonló profilú vállalatokat, beleértve a kis- és középvállalatokat, valamint kutatóközpontokat, ezáltal elősegítve az innovációt és a klaszterosodásból

származó előnyök kihasználását (például technológia- és tudástranszfer). Hazánkban is vannak olyan városok (például Győr, Kecskemét, Szeged, Debrecen), ahol egy-egy iparág, illetve vállalatai, kutatóközpontjai kiemelkednek. A vállalatok egybefogása, közös innovatív projektek kormányzati támogatása (akár klaszterek között is) tovább erősítené a vállalatok versenyképességét, a kisebbek túlélését és megerősödését, valamint a francia példa alapján felgyorsítaná a munkahelyteremtést.

4.2. Gyakorlatorientált, Duális oktatási rendszer Ausztriában

Ausztria hazánkhoz hasonló kisállam, és a méretgazdaságosság előnyeinek hiánya miatt a külgazdasági mozgástere erősen korlátozott. Ausztria éppen ezért a „menyiség” helyett a „minőség”, a magas hozzáadott értékű termelés, a specializáció, az innovációalapú gazdaság iránt mutat erős elköteleződést. Az osztrákok alapvetése szerint a gazdaságuk növekedését és prosperálását a kutatásfejlesztés, az oktatás támogatása és a magasan képzett humántőke felhalmozása garantálja. A magas hozzáadott értékű termelés, valamint a nemzetközi piaci résekre való specializálódás alapja a magasan képzett humántőke. Az osztrák oktatási rendszeren belül a gyakorlatorientált, duális képzés kiemelt prioritást élvez Ausztriában. A gyakorlatorientált képzés ötvözi az elméleti és a gyakorlati tanulást, az üzleti élet sajátosságait és követelményeit követve.

Jelen elemzés célja az osztrák duális oktatási rendszer (VET – *Vocational Education and Training*) bemutatása, a rendszert támogató kormányzati intézkedések értékelése, valamint – mindezek alapján – a Magyarország számára releváns jó gyakorlatok azonosítása. Felmerül a kérdés, hogy miért lehet jó gyakorlat Ausztria duális oktatási rendszere hazánk számára. Ausztria az ún. *hidden champion* termékekre specializálódott,¹⁰⁹ vagyis speciális piaci réseket felismerve, nagy szaktudást, magas hozzáadott értéket igénylő termékek gyártására állt rá. Magyarország növekedése és gazdasági fejlődése szempontjából is elengedhetetlen lenne a magasabb hozzáadott értékű termelésre való specializálódás. Az osztrákokhoz hasonló humántőke-alapú növekedés, a magas minőségű és gyakorlatorientált oktatás támogatásán keresztül fokozódhat Magyarország versenyképessége a régió belül.¹¹⁰ Jelen elemzés éppen ezért öt olyan jó gyakorlatot azonosít, amely a magyar gyakorlatorientált oktatás szempontjából releváns lehet.

4.2.1. A gyakorlatorientált, duális oktatási rendszer Ausztriában

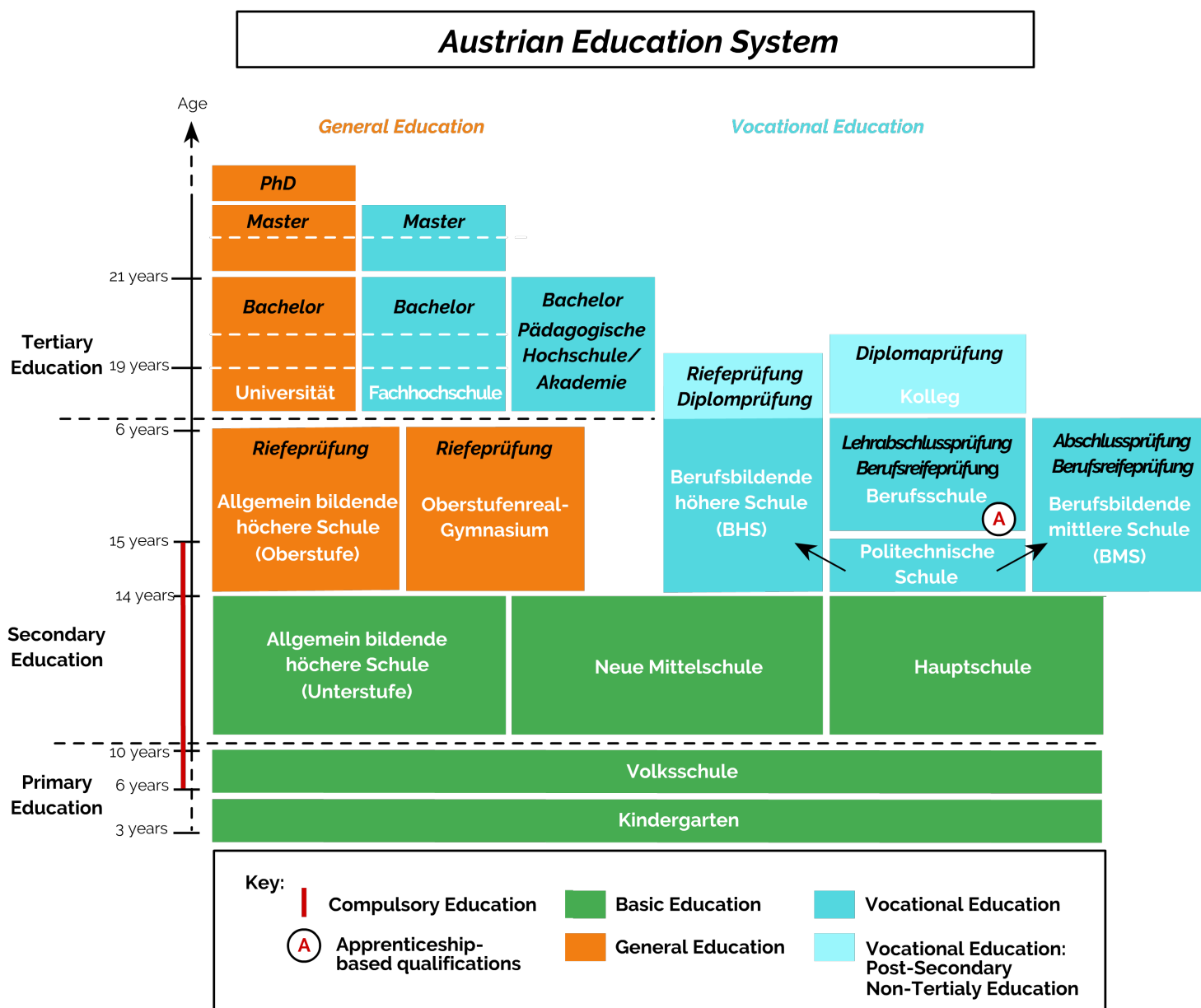
A tanulmány a duális oktatási rendszer egy osztrák megfelelőjére, az ún. VET-re (*Vocational Education and Training*) épül. A VET a hallgatók elméleti ismereteit gyakorlatok és szakképzések biztosításán keresztül gazdagítja. Célja, hogy a hallgatók ne csak elméleti képzésben részesüljenek, hanem gyakorlati alkalmazásában is tapasztalják meg az adott ismeretek jelentőségét. Ausztriában a gyakorlatorientált oktatás alapja, hogy az adott diák/hallgató az iskola mellett más, az oktatásához hozzájáruló tevékenységet is végez.¹¹¹

¹⁰⁹ Austria Wirtschaftsservice: „Fresh View Special edition: Austria's Hidden Champions”

¹¹⁰ Szent-Iványi (2016)

¹¹¹ Bliem, Wolfgang et al.: „Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland – Comparative Expert Study”

3. ábra
Az osztrák oktatási rendszer struktúrája



Forrás: Bildungssystem¹¹²

4.2.2. Az osztrák oktatási rendszer felépítése

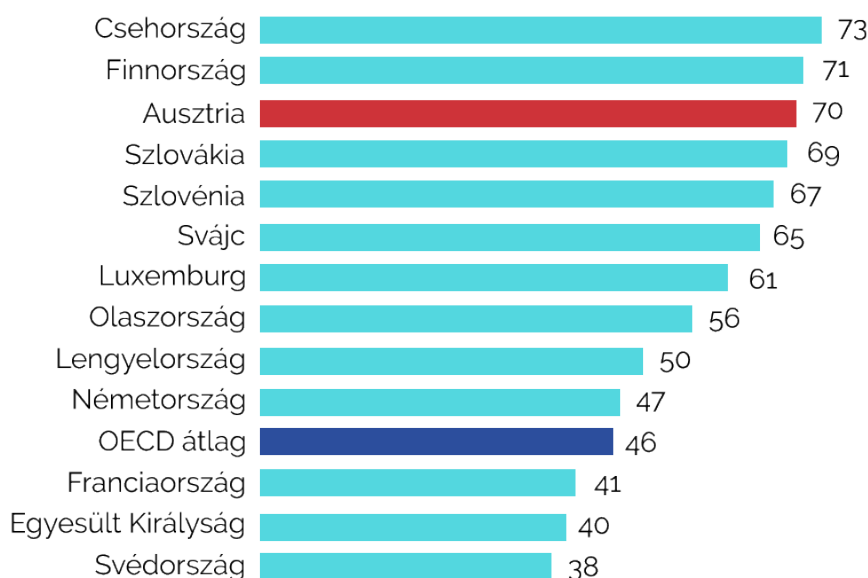
Az osztrák oktatási rendszerben az óvoda a népiskolának (*Volksschule*) nevezett képzéssel folytatódik, ami Magyarországon leginkább az általános iskolai alsó tagozatnak felel meg. Ellentétben azzal, ami itthon a magyar általános iskolai felső tagozatnak felel meg, az Ausztriában már a másodfokú oktatás részének számít. Magyarországon talán a nyolcosztályos gimnázium vagy a líceum hasonlíthat leginkább az adott rendszerhez, de csak az általános képzést nyújtó intézményeink esetében. Ausztriában a diákok választhatnak az általános képzést kínáló iskolák (*allgemein bildende höhere Schule*), az új középiskolák (*neue Mittelschule*) és a felsőiskolák (*Hauptschule* – szó szerinti fordításban: főiskola) közül. Szakképzés esetén választhatnak a szakmai középiskola (*berufsbildende mittlere Schule* – BMS), a szakmai felsőiskola (*berufsbildende*

¹¹² Bildungssystem: „The Austrian Education System”

höhere Schule – BHS) és a politechnikum (*polytechnische Schule*) között, amely utóbbi egyéves képzése után továbbmehet az előbb említettekre, vagy egy harmadik lehetőség esetén egy szakmai iskolába (*Berufsschule*). A felsőoktatásba kerülés feltétele az érettségi (*Reifeprüfung*) megszerzése. Lehetőség van a másod- és harmadfokú oktatási szint közti szakmai képzésre, de amennyiben a jelentkező úgy dönt, hogy a rendes harmadfokú képzést választja, úgy ezen a ponton merül fel a VET, azaz a gyakorlatorientált duális képzés lehetősége.

4. ábra

A gyakorlatorientált képzésben résztvevők aránya az Európai Unióban



Forrás: *Invest in Austria* ¹¹³

Az osztrák oktatási rendszerben tehát kiemelten fontos a duális képzés, amely ötvözi az elméleti és a gyakorlati tanulást, az oktatást az üzleti élet sajátosságainak és követelményeinek megfelelően alakítják ki. Ausztria európai összehasonlításban élen jár a gyakorlatorientált oktatásban, Csehország és Finnország után Ausztriában a legmagasabb a gyakorlatorientált képzésben résztvevők aránya.

4.2.3. A gyakorlatorientált oktatást támogató állami intézkedések

A gyakorlatorientált oktatás, a kutatás és az innováció iránti erős elköteleződés egyik bizonyítéka, hogy 2014 márciusa óta a tudományos, kutatási és gazdasági ügyeket egy szervezeti egység alá sorolták, azóta működik a Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium (*Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft* – BMWFW). A BMWFW több ízben is hangsúlyozza, hogy egy olyan kis ország számára, mint Ausztria, a tudás, a magasan képzett humántőke a legfontosabb erőforrás.¹¹⁴ A következő rész az osztrák állam – különös tekintettel a BMWFW kezdeményezéseire – gyakorlatorientált oktatást támogató keretrendszert és kezdeményezéseit tekinti át.

Az oktatásra fordított kiadásokat vizsgálva, abszolút és relatív értelemben is élen jár Ausztria az egy hallgatóra fordított összegeket tekintve. Hazánkhoz képest több mint két és félszer annyit fordít egy hallgató felsőfokú képzésére. Ausztria GDP-arányosan is többet invesztál

¹¹³ Invest in Austria: „Leben & Arbeiten in Österreich – Was ist zu beachten?”

¹¹⁴ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMWFW): „Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort”

a humántőke fejlesztésébe, mint hazánk. Az osztrákok 2014-ben a GDP-jük 5,9 százalékát fektették oktatásba, míg ez az arány 2014-ben 4,7% volt Magyarországon.¹¹⁵ Az osztrákok az oktatásra fordított relatív összeg tekintetében az európai mezőny közepén helyezkednek el, az egy hallgatóra eső kiadás abszolút összegét tekintve azonban az élmezőnyben találhatók.



Forrás: *Invest in Austria*¹¹⁶

Az oktatás és az oktatásba való befektetés megtérüléseként értelmezhetjük a munkaerő relative magas termelékenységét. Az Európai Bizottság rangsora alapján Ausztria az élen jár az egy dolgozóra jutó munkatermelékenységet tekintve.¹¹⁷

Ausztriában a VET-rendszer támogatása jegyében, a szakképzési pedagógusok és oktatók folyamatos fejlesztése és képzése kiemelt prioritás. Háromféle szakképzési tanár van: a gyakorlati oktatók a vállalati képzésben vagy az iskolai műhelyekben, a szakképző iskolák és főiskolák szakképzésének elméleti vonatkozásainak tanárai, valamint a szakképző iskolák általános oktatási tanárai. A pedagógusoknak és oktatóknak bizonyos időközönként továbbképzésen kell részt venniük. A képzőcégeknek az állami szintű Gyakornoki Hivataltól (*Lehrlingsstellen*) engedélyt kell beszerezniük. Ha nem képesek megfelelni egyes szabványoknak (például azért, mert túl kicsi vagy túl speciális a képzési területük ahhoz, hogy tanítványaikat átfogó képzésben részesíthessék), képzési szövetségeket (*Ausbildungsverbünde*) képezhetnek. A 2005/2006-os tanévben Ausztria egy minőségi kezdeményezést (*Qualitätsinitiative Berufsbildung – QIBB*) indított azzal a céllal, hogy iskolai szinten támogassa az oktatók minőségi továbbképzését. A szakképzést több minisztérium központilag szabályozza, míg a végrehajtás a szövetségi tartományok hatáskörébe tartozik.

A gyakorlatorientált oktatást még inkább támogatandó, Ausztria 2011-ben egy stratégiai kerettervet dolgozott ki. Az *Osztrák Stratégia a Kutatás, Technológia és Innováció Támogatásáért* című kerettervében elköteleződését fejezi ki az oktatás megreformálása, a kutatás és innováció

¹¹⁵ OECD: „Public Spending on Education”

¹¹⁶ Invest in Austria: „Leben & Arbeiten in Österreich – Was ist zu beachten?”

¹¹⁷ Eurostat: „Nominal labour productivity per person employed”.

ösztönzése iránt, külön kihangsúlyozva, hogy az oktatás és az innováció közötti szinergiát erősíteni kell.¹¹⁸ A stratégiai keretterv irányelve, hogy az 1990-es években az osztrák innovációs rendszer „deficitjének” oka a vállalatok és az egyetemek, oktatási intézmények kooperációnak hiánya volt. Az évezred elején számos kezdeményezés indult (például a 2004-ben alapított Nemzetközi Kompetencia Központ Programja,¹¹⁹ amely a kutatást és fejlesztést támogatja, vagy a Christian Doppler Kutatási Egyesület,¹²⁰ amely a tudományos élet és a vállalati szféra közötti szinergiát igyekszik erősíteni).

Ezt a tendenciát folytatva és tovább erősítve, a 2011-es stratégiai keretterv a következő célokat irányozta elő:

- A már meglévő kezdeményezések mellett új kezdeményezések életre hívása, amely a kutatást, a gyakorlatorientált oktatást, az iskolák és vállalatok közötti együttműködést támogatják;
- A vállalati és oktatási, kutatási szinergia létrejöttét megakadályozó tényezők azonosítása;
- A vállalatok és a magas hozzáadott értékű termelés szempontjából releváns kutatási kérdések megfogalmazásának támogatása;
- Az osztrák vállalati és oktatási szféra együttműködésének nemzetközi kiterjesztése, európai szervezetekhez való csatlakozás;
- A szellemi tulajdonjogok védelme, a vonatkozó jogszabályok szigorítása.¹²¹

A stratégia néhány problémás területet is felvet, például a műszaki és tudományos témák iránti érdeklődés hiánya, a nők alacsony részvétele a kutatásban, a bevándorlók integrációjának hiánya az oktatási és innovációs rendszerbe, a még mindig erős „agyelszívás” más országok felé, és a társadalom viszonylag alacsony nyitottsága a tudomány és a technológia felé.

A stratégiai keretterv első célkitűzését szem előtt tartva, az osztrákok számos kezdeményezést hoztak létre – vagy újítottak meg – azzal a céllal, hogy az oktatást minél inkább gyakorlatorientálttá tegyék. Példaként megemlíthetjük a 2007-ben életre hívott ún. *Kunst macht Schule* kreatív projektet.¹²² A projekt keretein belül a hallgatók és a diákok olyan kompetenciákat erősítő előadáson vehetnek részt, amelyek támogatják a kreatív problémamegoldást, az előadói készséget vagy a csoportban való munka készségét. Egy másik példa a *Jugend Innovativ* kezdeményezés,¹²³ amely közel harminc éve támogatja a diákok innovatív ötleteinek bemutatását, különböző innovációs versenyeken való megmérettetését. A kezdeményezés keretein belül közel 8200 diákprojektet támogattak.

A gyakorlatorientált oktatás további támogatása érdekében Ausztria az Európai Képesítési Keretrendszer (EQF) kezdeményezésére válaszul egy nyolcszintű struktúrával rendelkező nemzeti képesítési keretrendszert (NQF) dolgozott ki. Az NQF előkészítése során, a gyakorlatorientált oktatást elősegítendő, több szakértőt, vállalatot vontak be. A parlament 2016 márciusában hagyta jóvá a nemzeti képesítési keretről szóló szövetségi törvényt.¹²⁴ Az NQF célkitűzései a következők:

- Az osztrák képesítések nemzetközi szintű átláthatóságának, megértésének és összehasonlíthatóságának megerősítése;
- A határokon átnyúló mobilitás előmozdítása;

¹¹⁸ Bundeskanzleramt: „Der Weg zum Innovation Leader”.

¹¹⁹ Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft: „Über die FFD”.

¹²⁰ Christian Doppler Research Association: „About us”

¹²¹ Bundeskanzleramt: „Der Weg zum Innovation Leader”.)

¹²² European Centre for the Development of Vocational Training: „Innovation in VET – Austria”

¹²³ Jugend Innovativ: „Über 30 Jahre Erfolgsgeschichte”

¹²⁴ Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich: „Nationaler Qualifikationsrahmen”.

- A gyakorlatorientált képzések támogatása, azok széles körű népszerűsítése;
- A képzés formális és nem formális ágazatai közötti átjárhatóság támogatása, az egész életen át tartó tanulás támogatása;
- A képzés eredményorientáltságának támogatása.¹²⁵

A kutatásfejlesztés támogatása érdekében az osztrák állam úgynevezett „kutatási prémiummal”, vagyis adókedvezménnyel támogatja az osztrák innovatív vállalatokat, ezzel is tovább ösztönözve a vállalatokat a különböző kutatások, kutatási intézetek támogatására, a velük való együttműködésre. A kutatási prémium egy adókedvezmény, ami 2002 óta igényelhető. Korábban 10 százalék volt, 2016-tól 12, majd 2018-tól 14 százalékra emelték. A kedvezményt igénybe vevő cégek a kutatásfejlesztési tevékenységük kapcsán felmerülő kiadásait leírhatják az adójukból, például a K+F területen dolgozó munkatársak bérköltségét, a K+F tevékenységhez kapcsolódó közvetlen kiadásokat, beruházásokat (eszközbeszerzést, telephelybővítést stb.), a K+F tevékenységhez kapcsolódó finanszírozási költségeket, működési költségeket (irodabérlés, ügyviteli költségek stb.). 2015-ben hozzávetőlegesen 500 millió euró adókedvezményt érvényesítettek a cégek, köztük 60 százalékban nagyvállalatok.¹²⁶

Esetpélda: A Montanuniversität Leoben Egyetem és a Voestalpine AG acélipari vállalat együttműködése

Ausztriában több olyan egyetem vagy felsőoktatási intézmény működik, ahol olyan speciális oktatás folyik, ami tudatosan a térség egy vállalatának szakemberkeresletét elégíti ki. Ezek a szaktudásra alapuló képzések jellemzően azért erősek, mert egy-egy vállalat felfuttatta az iparágat a térségben. Ilyen például az acélipar, ahol az osztrák Voestalpine acélipari óriásvállalat mára piacvezetővé vált. Az egyik gyártóegység közelében található a Montanuniversität Leoben Egyetem, ahol bányászatra specializálódott képzés folyik. Ez az egyetem speciálisan az acélipar, kohászat, bányászat területén képez diákokat. A Montanuniversität Leobent 1840-ben alapították Steiermärkisch-Ständische Montanlehranstalt néven. Az alapítás célja a környék számára a bányászati és kohászati ismeretek akadémiai szintű oktatásának biztosítása volt. 1861-ben Bányászati Akadémiává minősítették. 1904-ben nevezték át bányászati egyetemmé (Montanistischen Hochschule), majd később az első és a második világháború is nehéz időket jelentett az oktatás számára.¹²⁷ A Voestalpine AG története 1938-ig nyúlik vissza,¹²⁸ elődjét, az Österreichisch-Alpine Montangesellschaftot 1881-ben alapították.

Az egyetem jelenlegi képzései, a szakok (mind alap-, mind mesterszakokat tekintve) tökéletesen kiszolgálják az acélipari óriásvállalat igényeit.¹²⁹ Az egyetem olyan speciális kurzusokat kínál, mint például gépgyártás, bányászati alagutak, nyersanyagfejlesztés vagy ipari energiatechnológia. A Voestalpine 2012–2013-ban megközelítőleg egymillió eurós befektetéssel támogatta az egyetemet, továbbá a vállalat minden évben karriernapok keretein belül erősíti a hallgatók és a vállalat közötti szinergiát. Az egyetemen 2012–2013-ban futó megközelítőleg ötven kutatásfejlesztési programból húszban a Voestalpine is részt vett, ami azt bizonyítja, hogy a cég igen nagy mértékben van jelen az egyetem kutatási életében.¹³⁰

¹²⁵ Österreichisches Parlament: „Regierungsvorlage – Erläuterungen”

¹²⁶ Unternehmensservice Portal: „Forschungsprämie”

¹²⁷ Montanuniversität Leoben: „History”

¹²⁸ Voestalpine AG: „History”

¹²⁹ Montanuniversität Leoben: „Studies”

¹³⁰ Montanuniversität Leoben: „Voestalpine career-event for students”

4.2.4. Konklúziók és jó gyakorlatok

A tanulmány öt olyan jó gyakorlat bemutatásával zárul, amely a magyar oktatási rendszer fejlődése, egy innováció és tudásalapú gazdaság létrehozása szempontjából releváns lehet, és a külgazdasági szolgáltatások fejlesztése terén is hosszú távú előnyökkel járhat.

Magyarország központi költségvetésének nagyobb hányadát fordítani oktatásra, ösztöndíjakra, gyakorlatorientált képzésre

Az osztrákok központi költségvetésük jelentős részét fordítják az oktatásra, azon belül is a VET támogatására. Mind abszolút értelemben, az egy diákra eső kiadásokat tekintve és a GDP-arányos kiadásukat tekintve, mind relatív értelemben, a többi EU-s országgal összehasonlítva is kiemelkedően sokat költenek az oktatásra. Az elmúlt években Magyarországon is sokat nőttek az oktatásra fordított kiadások mutatói, azonban az európai „tudományos nagyhatalmakhoz” való felzárkózás érdekében további programokat, ösztöndíjakat vagy bármilyen más formájú ösztönzőt lenne érdemes bevezetni.

Az elköteleződés erősítése egy eredményorientált, „merit” alapú képzés iránt

Magyarországnak a másodfokú és a felsőfokú oktatásban egyaránt (beleértve a gyakorlati képzéseket) a nemzetközi sztenderdekkel lépést tartva, eredményorientáltabb oktatási rendszert lenne érdemes követnie. Különösen a magyar felsőoktatásban kiemelten fontos lenne a verseny erősítése, hogy az államilag támogatott egyetemek ne a hallgatói létszám után kapjanak támogatást, hanem a hallgatók „minősége” után, vagyis, hogy mennyire voltak sikeresek tanulmányi versenyeken, nemzetközi konferenciákon, milyen gyorsan tudtak elhelyezkedni a munkaerőpiacon stb.

A képzési sillabuszok gyakorlatorientált összeállítása, a kompetenciák hangsúlyozása

A magyar oktatási intézményeknek egy-egy képzési struktúra összeállításakor pontosan és világosan meg kell fogalmazniuk azt, hogy kit képeznek, hogyan képeznek és mire képeznek. Ezekre a kérdésekre két dimenziót vizsgálva érdemes választ adni; milyen képzési struktúrát alkalmaznak a világban ma a vezető, elit egyetemek (milyen könyvből tanítanak, milyen elvárások mentén, milyen képességeket erősítve, melyek a nemzetközileg elvárt kompetenciák); valamint megvizsgálni a hazai és a régiós „piac” igényeit. Az utóbbi ponthoz szükséges a régiós és a magyar piac pontos ismerete, a vállalati igények felmérése, megértése, valamint elengedhetetlen a vállalat és az oktatási intézmény közötti kooperáció, ami a vállalati igényeket a curriculumba emeli át. Az osztrákok kompetencia alapú oktatása Magyarország számára követendő példa, ahol a kompetenciaalapú oktatást irányelvekkel szabályozzák, nyomon követik és kezdeményezésekkel támogatják.

A vállalati és a kutatói intézetek, egyetemi kutatói csoportok közötti szinergia erősítése

Az osztrák mintához hasonlóan, Magyarországon is érdemes lenne szorosabbra fűzni a vállalatok és az egyetemek, kutatóintézetek közötti együttműködést. Az osztrákok számára kiemelt cél a kutatásfejlesztés profillal rendelkező cégek Ausztriába telepedésének

ösztönzése, valamint az osztrák cégek K+F tevékenységének támogatása. Ennek eredményeképpen az elmúlt években nagyon sok gyógyszeripari kutatócég fejlesztett Ausztriában: például a Novartis svájci gyógyszergyártó cég Tirolban 100 millió euró értékben kutatásfejlesztési részleget épített ki, ezzel közel 190 új munkahelyet teremtve. Korábban egy német gyógyszergyártó cég, a Boehringer Ingelheim fektetett be 700 millió euró értékben Ausztriába, és nemrég jelentették be, hogy a cég 2021-től megduplázza gyártási kapacitását. 2017 szeptemberében a kínai autóipari vállalat, a Great Wall Motors döntött úgy, hogy 10 millió euró értékben fektet be Kottingbrunnba, ami 100 új mérnöki munkahelyet teremt. Magyarországnak is érdemes lenne minél több nemzetközi, magas hozzáadott értékű termelésre specializálódott vállalatot az ország területére hozni, amit például azzal ösztönözhet, hogy a magyar kutatói közösség és a nemzetközi vállalatok közötti együttműködést támogatja.

Az oktatás és a gyakorlatorientált képzés minél szélesebb körű kiterjesztése a társadalmi igazságosság, felzárkóztatás és egyenlőség jegyében

Ausztriában az oktatáshoz és a gyakorlatorientált képzéshez való minél szélesebb körű hozzáférés biztosítása érdekében bevezették az ún. „méltányosság és minőség” elvet.¹³¹ A szövetségi kormány például kiemelten kezeli a nemi egyenlőség kérdését, támogatja a nők hangsúlyosabb részvételét a tudományos életben. Emellett az állam a társadalom legrászorulóbb rétegeinek képzését támogatja, szociális alapú ösztöndíjakat hoz létre, míg a nem német anyanyelvű hallgatók integrálásának érdekében németnyelv-kurzusokat indít. Magyarországon a leszakadóban lévő társadalmi csoportokat segítő, érdemes lenne a legszegényebbek oktatását támogatni, erre a társadalmi rétegre is kiterjeszteni a gyakorlatorientált oktatást, a nem magyar hallgatók oktatáshoz való hozzáférését is minél szélesebb körben biztosítani. A rászoruló családok gyermekei sok esetben nem engedhetik meg maguknak, hogy felsőfokú oktatásban vegyenek részt. A VET-rendszer bizonyos mértékig lehetőséget nyújt azoknak a szegényebb társadalmi rétegből származó hallgatóknak, hogy munka és folyamatos jövedelemszerzés mellett is tanuljanak.

4.3. A külföldi diaszpóra bevonása a török külgazdasági kapcsolatrendszerbe

A török diaszpóra nagyságát 5,5-6 millió főre becsülik, amely a mintegy 80 milliós anyaország lakosságának 7-8 százalékát teszi ki. Az 1960-ban meginduló magyarányú kivándorlás révén a milliós közösség jelentős gazdasági és politikai tőkére tett szert, melyet a mindenkorai török kormányok igyekeztek a saját érdekeik szerint kihasználni. A gazdaság – kezdve a vendégmunkások hazautalásaitól a külföldi török vállalkozók hazai befektetői tevékenységéig – mind a mai napig markáns szerepet tölt be a diaszpórapolitika alakításában.

Jelen tanulmány ennek a politikának gazdasági dimenzióját veszi górcső alá, hogy ezzel javaslatokat tegyen a magyar külgazdaságpolitika lehetséges fejlesztésére. Bemutatja a török diaszpórát, a mindenkorai diaszpórapolitika változását, főbb irányait és intézményrendszerét. Ezt követően részletezi a közösség gazdasági szerveződését, majd pedig elemzi, hogyan próbálja a török állam megnyerni gazdasági céljainak megvalósításához.

¹³¹ OECD: „Education Policy Outlook Country Profiles”

4.3.1. A török diaszpóra

A török diaszpóra kialakulása az 1960-as években vette kezdetét. Az immár lassan 60 éves múltú visszatekintő közösséget eredetileg a különböző nyugat-európai államokkal kötött munkaerő-egyezmények hívták életre (a Német Szövetségi Köztársasággal 1961-ben, Ausztriával és Hollandiával 1964-ben, Franciaországgal 1965-ben stb.).¹³² Noha a II. világháború utáni nagy gazdasági fellendülés miatt a legtöbb nyugati állam kötött ilyen szerződést Törökországgal, ezek közül a Német Szövetségi Köztársaság emelkedik ki, amely a vendégmunkások (*Gastarbeiter/gurbetçi*) legfontosabb célpontjává vált. A rekrutációs programok sikerének köszönhetően – amelyek egy idő után a képzettebb munkaerő helyett a képzetlenebb, még olcsóbb munkásokat preferálták – rövid időn belül már az egymilliomodik munkavállalót üdvözölhették az NSZK-ban. Az 1973-as olajárrobbanás után azonban a török kivándorlás szerkezete átalakult: az egyedül érkező vendégmunkások száma visszaesett, és a családegyesítések kerültek előtérbe. A kivándorlás lendületét még a német hazatelepedési programok sem tudták tartósan megtörni, annál is inkább, mivel 1984-től megindult a Kurdisztáni Munkáspárt (PKK) háborúja Törökország keleti területein, s a terrorveszély és háborús helyzet miatt több százezeren vándoroltak Nyugat-Európába és kaptak menekültstátuszt.¹³³

Az 1990-es években a keleti blokk megszűnése, a Szovjetunió felbomlása megnyitotta az addig elzárt piacokat a török cégek és vendégmunkások előtt, akiknek a száma néhány év alatt több százezerre emelkedett, ugyanakkor a viszonylag rövid időtáv miatt egyelőre nem lehet arról beszélni, hogy egy tartós és szignifikáns diaszpóra alakult volna ki ezeken a területeken Nyugat-Európával ellentétben.¹³⁴ Az 1970-es évektől hasonló folyamatok játszódtak le a Közel-Keleten is, ahol szintén számottevővé vált a török munkások száma, elsősorban a nagy építőipari vállalatok projektjeinek köszönhetően (az „arab tavasz” után, főleg Líbiából sok ezer török tért haza a harcok miatt).

A török kivándorlásban a 2000-es évek hoztak újabb változást. A 2002-ben hatalomra kerülő Igazság és Fejlődés Pártja (AKP) első ciklusai alatt bekövetkező gazdasági fejlődés, európaizáció (2005-től az EU-s csatlakozási tárgyalások megindítása) következtében mérséklődött a kivándorlás, miközben egyre többen tértek haza a határon túli közösségekből. Kihasználva az egyre olcsóbb közlekedési lehetőségeket, jelentős lépés történt egy transznacionális közösség kialakulása felé, amely kettős kötődésével aktívan hidat tud alkotni a befogadó és a küldő állam között.¹³⁵

4.3.2. Ankara diaszpórapolitikája

A török politika némi lemaradással figyelt fel a lejátszódó változásokra. Ankara támogatta a munkaerőpiaci egyezményeket, hiszen ezáltal a munkások hazautalásai révén csillapítani lehetett az importhelyettesítésre építő ország devizaéhségét, másrészt a nem véglegesnek szánt külhoni évek után mind tőkével, mind szaktudással hazatérőktől új vállalkozások nyitását, a megszerzett *know-how* átadását várták.¹³⁶ A családegyesítés beindulása után viszont pár éven belül kiderült, hogy a vendégmunkások nem nagyon térnek vissza, és nagyszámú külhoni

¹³² Bilgili–Siegel (2011)

¹³³ İçduygu, Ahmet: „50 Years after the Labour Recruitment Agreement with Germany: The Consequences of Emigration for Turkey”

¹³⁴ İçduygu (2009)

¹³⁵ Sert, Deniz: „Integration and/or Transnationalism? The Case of Turkish-German Transnational Space”

¹³⁶ İçduygu, Ahmet: „50 Years after the Labour Recruitment Agreement with Germany: The Consequences of Emigration for Turkey”

török közösség kialakulásával kell számolni. A vezetés azonban nem kívánt lemondani erről a tömegről, igyekezett olyan törvényi környezetet teremteni, amely egyszerre támogatta a török identitás, Törökországhoz kötődés megmaradását, másrészt az új hazájában berendezkedők számára az integrálódás lehetőségét.

A törvényhozás erre reagálva fogadta el a kettős állampolgárság intézményét, miközben a német szabályozás tiltotta azt. Mi több, a török hatóságok szorgalmazták a német törvények „kijátszásával” a török állampolgárságról való lemondást, majd újbóli felvételét. A német fél ellenkezése hatására ennek a gyakorlatnak véget kellett vetni, azonban a köteleket pótlandó bevezették a „kék kártya” (*mavi kart*) rendszerét. A kék kártya lényegében megadja ugyanazokat a jogokat, amelyeket az állampolgárok élveznek, kivéve, hogy nem vehetnek részt az országos választásokon és nem kell katonai szolgálatot teljesíteniük.¹³⁷

A vendégmunkások külhoni letelepedése révén a kormányzat korábban alapvetően gazdasági jellegű szemléletét felváltotta egy komplexebb, kulturális-politikai-vallási vonal, amely egy összetettebb intézményrendszer kialakításához vezetett, s már az 1990-es években létrejöttek kifejezetten a diaszpórával foglalkozó szervek.

Az AKP nagy ívű diaszpórapolitikájának menedzselésére hozták létre 2010-ben a diaszpórával és (nyelv)rokon népekkel, valamint a volt oszmán területen (főleg a Balkánon) élő muszlim csoportokkal foglalkozó *Külhoni Törökök és Rokon Népek Elnökségét* (*Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı*). A szervezet politikája három fő irányt követ: a külhoni törökök identitásának, kultúrájának támogatása; a rokon népekkel fenntartott kulturális kapcsolatok erősítése; és a törökországi oktatási ösztöndíjak biztosítása külföldieknek. Mindezt alapvetően a kormány által vallott vallásos/muszlim – konzervatív dimenzióban teszi.¹³⁸ Szintén a kulturális dimenziót mélyíti el a Yunus Emre Kulturális Intézetek hálózata, ami klasszikus kulturális intézeti munkát végez: nemcsak egy adott országban terjeszti a törökországi kultúrpolitika jegyében a hivatalos kultúrát, ismerteti meg az érdeklődőkkel Törökországot, de az ott-tartózkodó törökök számára is programokat kínál.¹³⁹

A diaszpóra hitéletének biztosítására megindult a Vallásügyi Elnökség (*Diyanet*) részéről az imámok küldése, illetve a török kormánnyal kooperáló, ugyanakkor a befogadó országban működő vallási szervezetek létrehozása, melynek a legnevesebb példája a németországi DITIB (*Vallási Ügyek Török Iszlám Uniója*). A hitélet ellenőrzésére tett erőfeszítések azt a célt is szolgálták, hogy a Törökországban betiltott radikális szervezetek ne tudjanak gyökeret verni a diaszpórában. Az iszlamista gyökerű AKP hatalomra kerülése után ugyan megmaradt, sőt erősödött a vallási vonulat a külhoni törökökkel kiépített kapcsolatokban.

A diaszpóra szavazatainak megnyerése érdekében a különböző pártok létrehozták külhoni szervezeteiket; ezek közül valamely már több évtizedes múltra tekint vissza. Az AKP 2004-ben alakította meg UETD (*Európai Török Demokraták Uniója*) néven Németországban a szervezetét, amely jelentős tevékenységet fejt ki választások alkalmával a török diaszpóra kormánypárti mobilizálása és érdekvédelme terén.¹⁴⁰ Miután néhány éve lehetővé vált, hogy a külhonban élő állampolgárok a konzulátusokon és nagykövetségeken is hosszabb időintervallum alatt szavazzanak, a politikai dimenzió még fontosabbá vált.^{xxxvii}

137 Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı: „Mavi Kart (Eski Pembe Kart) Uygulaması”

138 Öktem (2014)

139 Kaya–Tecmen (2011)

140 UETD: „Avrupa Türk Diasporası ve Siyasal Katılım”

A 2016-os puccskísérlettel a török diaszpóra és az anyaország közötti kapcsolatban erősödött a politikai tényező, mivel teljes erővel megindult a mind az anyaországban, mind külföldön jelentős oktatási és gazdasági hálózattal rendelkező Gülen-mozgalom felszámolása.

4.3.3. A gazdasági dimenzió

Ankara számára a diaszpóra kialakulásától kezdve fontos szerepet töltöttek be a gazdasági megfontolások: a vendégmunkások nemcsak hazautalásaikkal segítették az anyaországot, de visszatérve újabb vállalkozásokat hoztak létre. A kivándorlási folyamat lassan hatvan éve alatt viszont az egyszerű *gurbetçik*ből egy tagolt, többmilliós, tőkeerős és befolyásos vállalkozói réteggel rendelkező diaszpóra alakult ki.

Az 1960-as években még szinte elhanyagolható szerepük volt, de már ekkor megjelentek az első vállalkozók, akik elsősorban kiskereskedők formájában próbálták kielégíteni a külhoni törökség igényeit, s némi tőkére szert téve új vállalkozásokat létrehozni.

Az 1970-es években ez a tendencia folytatódott: megjelentek az első nagykereskedők, majd gyártók, különösen a textilipar területén. Ráadásul Törökország egészen az 1980-as évek elejéig importhelyettesítéses gazdaságpolitikát követett, míg a diaszpóra vállalkozói eleve exportorientált és versenybarát légkörű gazdaságokban tevékenykedett. Az anyaországból egyedül az építőipari vállalatok tudtak „kitörni” ekkor, elsősorban az arab világban megvalósuló beruházások formájában. 1980-ban Turgut Özal miniszterelnök exporthelyettesítési gazdaságpolitikai irányváltást hajtott végre, míg az ezzel együtt bekövetkező neoliberális reformok kinyitották a török gazdaságot. A bekövetkező gazdasági fellendülés révén újabb török vállalkozók jelentek meg a diaszpórában (török bankok fiókokat nyitottak, fellendült a turizmus és a turisztikai vállalkozások), másrészt az egyre sikeresebb, immár „második generációs” külhoni vállalkozói réteg is mind szívesebben fektetett be Törökországban.¹⁴¹

Ez a tendencia az 1990-es években is folytatódott, sőt, a keleti blokk összeomlása miatt új piacokon is megjelentek a török vállalkozók, cégek és vendégmunkások (lásd posztsovjét térség). Továbbá felgyorsult a külhoni (és hazai) török üzletemberek egyesületekbe, érdekvédelmi szervezetekbe történő tagozódása. Ezt a folyamatot az anyaország támogatta, ezekben az években kezd intézményesedni a külhoni szervezetek támogatása és az anyaországgal fenntartott kapcsolatok szorosabbra vonása.

A 2000-es évek végétől ez a folyamat egyre határozottabb állami támogatást kapott, amely a külhoni gazdasági egyesületek és a külgazdasági intézményrendszer minél jobb együttműködését jelentette. Az AKP a diaszpórával fenntartott gazdasági kapcsolatokat és gazdaságpolitikát illetően nem volt formabontó; nagy szerepe volt azonban a politikai dimenzió megerősítésében és a *soft power* lehetőségek kihasználásában vagy legalább az arra való törekvésben. Ez annál is inkább fontosabbá vált, mivel a diaszpóratársadalom is sokat változott az előző évtizedek alatt: 2007-re már több mint 100 ezer török vállalkozó élt az EU-15-ben, akik közel 11 milliárd euró értékben fektettek be az országcsoportba (az újonnan csatlakozottakkal együtt ez a szám 125 ezer fő körül mozgott).¹⁴²

Az utóbbi években bekövetkező legnagyobb változást a Gülen-mozgalom hazai gazdasági hatalmának megtörése hozta, amely kihatott a mozgalom külhoni szervezeteire is; a török diaszpórán belül korábban is létező megosztottság komoly törésvonallal egészült ki.

141 DÜTİV: „Dünya Türk İşadamları Tarihçe”

142 Baycan (2013)

4.3.4. Az állami diaszpórapolitika és intézményrendszer

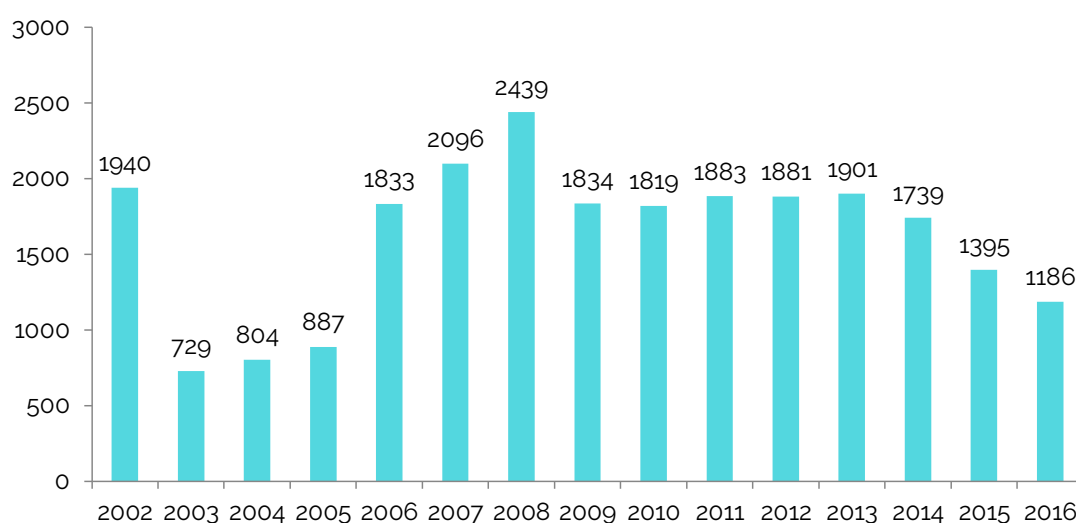
A diaszpóra fontossága tehát az anyaország számára nem kérdés, amelyen belül a gazdasági kapcsolatok erősítése is alapvető tényező, noha az utóbbi években egyre növekszik a politikai dimenzió.

A gazdasági kapcsolatok alakítására a mindenkori török kormányok két dimenzióban tettek kísérletet. Egyrészt a „hagyományos” állami (minisztériumi) keretben kívánták elősegíteni a külföldi állampolgárok gazdasági boldogulását, így munkavállalási, társadalombiztosítási problémáinak megoldását, másrészt egy fél-állami keretben, amely a törökországi vállalkozói érdekérvényesítési szervezetek bevonásával a diaszpóra üzleti köreinek támogatására, megnyerésére, jó kapcsolatok kialakítására tesz kísérletet.

A török diaszpóra már tárgyalt történetéből kifolyólag, az ankarai döntéshozók a kezdetekben elsősorban arra koncentráltak, hogy a hazautalások minél gördülékenyebben menjen. Ennek megfelelően 1967-ben felállították a jelenleg a Munkaügyi és Társadalombiztosítási Minisztériumon belül működő Külkapcsolatokért és Külföldi Munkások Szolgálatáért Felelős Főigazgatóságot (*Diş İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü – DIYIH*). A főigazgatóság segít a külföldi munkavállalók problémáinak megoldásában (társadalombiztosítás stb.), amit 29 országban 59 külföldi képviselettel rendelkező hálózaton keresztül hajt végre. Ezek felvilágosítást adnak a különböző államok és a hazai társadalombiztosítási és munkavállalási szabályozásokról, jogi tanácsadást végeznek,¹⁴³ egy szóval segítik a kitelepülő – vagy éppen hazatelepíteni szándékozó – (gazdasági) beilleszkedését a befogadó társadalomba.

A török diaszpóra hazautalásai mindig is fontos szerepet játszottak Ankara számára, azonban összegük a 2000-es évek elejétől némi hullámzást leszámítva alapvetően csökkenőben van. Részben ennek is tulajdonítható, hogy a vállalkozók hazai gazdasági érdekeknek történő megnyerése egyre nagyobb súlyt kapott az utóbbi években, és úgy általában a politikai dimenzió felértékelődött.

6. ábra
A török diaszpóra hazautalásai (millió dollár)



Forrás: World Bank – „Migration and Remittances Data”¹⁴⁴

¹⁴³ Diş İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü: „Genel Bilgiler”

¹⁴⁴ World Bank: „Migration and Remittances Data”

A hazai gazdaságban meghatározó szerepet játszó lobbicsoportok,¹⁴⁵ így például a Törökországi Kamarák és Tőzsdék Uniója (*Türkiye Odalar ve Borsalar Birlii, TOBB*), a Törökországi Iparosok és Üzletemberek Szövetsége (*Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Dernei, TÜSIAD*), a Független Iparosok és Üzletemberek Szövetsége (*Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği, MÜSIAD*), a Törökországi Exportörök Gyűlése (*Türkiye İhracatçılar Meclisi, TİM*) vagy a 2016-ban megszüntetett, korábban nagy befolyásnak örvendő Törökországi Üzletemberek és Iparosok Konföderációja (*Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu, TUSKON*) a külhoni diaszpóra vállalkozóinak megszervezésében fontos szerepet játszanak, több esetben segítették a saját érdekvédelmi szervezeteiknek a megalakítását. Ez már csak azért is fontos, mert Törökországban ezek a szerveződések aktívak a gazdaságpolitika alakítása terén, de még belpolitikai kérdésekben is megszólalnak. Az autonómiájuknak köszönhetően az állami intézményrendszer mellett maguk is tevőlegesen lépnek fel az ország külgazdasági és külpolitikai céljainak elérése érdekében.

Az 1990-es évek derekától, a európai diaszpóra kezdeményezésével jött létre Törökországban azok az alapítványok, szervezetek, amelyek a következő években meghatározták a török-török gazdasági kapcsolatokat, fórumokat. Idetartozik a Török Külkereskedelmi Alapítvány (*Türk Dışticaret Vakfı, TDV*) és a Világ Török Üzletembereinek Alapítványa (*Dünya Türk İşadamları Vakfı, DÜTİV*), amely 1996 és 2006 között hat alkalommal szervezte meg a török üzletemberek fórumát, ahol összesen több mint tizezren vettek részt. Ezenkívül különböző rendezvények, oktatási programok szervezésével, kiadványokkal járultak hozzá a török vállalkozók helyzetének javításához. Ez az az időszak, amikor a külkereskedelmi igazgatóságon és a kis- és középvállalkozásokért felelős állami intézménynél megalapították az első, külhoni török vállalkozókkal foglalkozó osztályokat.¹⁴⁶ Később az üzletember-találkozók átkerültek a TOBB,¹⁴⁷ majd a DEİK égisze alá. Törökországban a külhoni vállalkozók mobilizálásának motorja nem a külgazdasági kapcsolatokért felelős Gazdasági Minisztérium (noha részt vesz a folyamatokban), hanem az üzleti lobbicsoportokat, érdekvédelmi szervezeteket képviselő állami szerv, a Külgazdasági Kapcsolatok Szervezete (*Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, DEİK*) lett.

A DEİK által 2010-ben készített *Diaszpórastratégiák a világon*¹⁴⁸ című dokumentum áttekinti és elemzi a nagyobb diaszpórával rendelkező országok stratégiáit, majd ezeket is felhasználva felvázolja a török diaszpórastratégia alapjait. Az elkészített anyag szerint a diaszpóra a hazautalások, a hazai befektetések, a kockázati tőkebefektetések és a *know-how* átadása révén erősítheti gazdaságilag az anyaországot.

A DEİK-en belül 2007-ben jött létre a Világ Török Üzleti Tanács (DTİK), amelynek kifejezetten ez lett a feladata.¹⁴⁹ A szervezet célja a diaszpóra vállalkozóinak, gazdasági vezetőinek, illetve a török lobbicsoportok összekötése, a gazdasági kapcsolatok erősítése, együttműködési lehetőségek feltárása, egymás segítése, illetve ezzel párhuzamosan Törökország imázsának javítása, valamint a lobbicsoportként való fellépés elősegítése. A szervezethez megadott tagdíj befizetése után lehet csatlakozni, azonban ez több előnnyel jár, a szervezet eseményei kiváló hálózatosodási lehetőséggel szolgálnak.

A DTİK felfélepítését tekintve hat bizottságra oszlik, melyeket régiós alapon szerveznek. Idetartozik az Afrika-Közel-Kelet-Perzsa-öböl Régiós Bizottság, Amerika Régiós Bizottság, Ázsia-Csendes-óceáni Régiós Bizottság, Eurázsia Régiós Bizottság, Európa Régiós Bizottság, Balkán Régiós Bizottság.

145 Atlı, Altay: „Businessmen as Diplomats: The Role of Business Associations in Turkey's Foreign Economic Policy”

146 DÜTİV: „Dünya Türk İşadamları Tarihçe”

147 TDV: „Brief history of the Foundation (TDV)”

148 DEİK-DTİK: „Dünyada diaspora strtejileri Türk diasporasi için öneriler”

149 Dünya Türk İş Konseyi: „Dünya Türk İş Konseyi'nin Kuruluşu Ve Genel Bilgi”

Ezenkívül eddig három alkalommal (2009, 2011 és 2016) össznemzeti üzleti fórumot szerveztek Török Vállalkozók Gyűlése (*Türk Girişimçiler Kurultayı*) címmel. Ezeken a rendezvényeken több ezer résztvevő mellett a kormányfő, a gazdasági miniszter és a fontosabb üzleti érdekvédelmi szervezetek vezetői is felszólaltak. Továbbá a szervezet a DEİK-kel együttműködve a bizottságok ülésein és a *kurultayokon* kívül további rendezvényeket és bilaterális üzleti fórumokat szervez.

Az állami és nem állami intézményrendszer és csoportok támogatásának köszönhetően az utóbbi évtizedben folytatódott a külhoni gazdasági egyesületek, szervezetek számának növekedése. Ezek közül az egyik legnagyobb a 2010-ben létrehozott UNITEE,¹⁵⁰ amely a nyugat-európai török vállalkozó szervezetek egy részét képviseli. Célja egyrészt a gazdasági kapcsolatok erősítése, másrészt az EU-n belüli gazdasági lehetőségek kiaknázása.¹⁵¹

A török diaszpóra bevonása megjelenik a vállalkozói brandépítésben is. A 2004-ben életre hívott TURQUALITY projekt a feltörekvő török vállalkozók számára kíván a márkaépítés terén pénzügyi támogatást, szakmai tanácsadást nyújtani (a projekt a Gazdasági Minisztérium, a Török Exportörök Gyűlése és az Exportörök Uniója közreműködésével indult). A TURQUALITY egyik célcsoportja a diaszpóra, melyet fontos hídként képzelnek el a befogadó állam és az anyaország között, hiszen a törökországi márkák aktív használója és terjesztője lehet.

4.3.5. Konklúzió és jó gyakorlatok

A mindenkori török kormányok számára a török diaszpóra tehát mind gazdaságilag, mind politikailag fontos szerepet játszott. Ezek a szerepek – különösen a politikai – az AKP alatt egyre erőteljesebben növekedett. Ezzel szemben a gazdasági dimenzió fontossága relative csökkent, s míg az első éveket egyértelműen a hazautalások biztosítása dominálta, idővel felértékelődött a külhoni törökök tökeerős, vállalkozói rétegének megnyerése és a külhoni közösséget piacnak tekintő szemlélet.

A politikai és gazdasági dimenzió összefonódása miatt – a külhoni török vállalkozói egyesületek egyszerre jelennek meg mint potenciális törökországi befektetők, híd szerepet alkotó nyugat-európai üzletemberek és politikai lobbiból folytató gazdasági csoportok – a diaszpórával fenntartott kapcsolatokért felelős szervezetek jelentős hangsúlyt fektetnek a kultúrára, a külhoni közösségek identitásának megőrzésére.

Láttuk, hogy a török diaszpórapolitika gazdasági dimenziója ebből kifolyólag két dimenzióban történik: egy állami és egy „puhább”, fél állami intézményi keretben. Az előbbi elsősorban a külhoni állampolgárok gazdasági egzisztenciájának megteremtését és biztosítását kívánja támogatni (munkavállalás, jogi tanácsadás, társadalombiztosítás stb.), míg az utóbbi főként a török vállalkozók hazai gazdasági és politikai érdekek szerinti megnyerését és mobilizálását szolgálja.

A magyar diaszpóra, noha jelentős múltra tekinthet vissza, az utóbbi tíz-tizenöt évben újabb kivándorlási hullám révén erősödött és erősödik; a növekvő közösség identitásának és Magyarország iránti lojalitásának megőrzésére terjedelmes diaszpórástratégia készült, amely elismeri, hogy a gazdasági dimenzióban komoly fejlesztésre van szükség.

¹⁵⁰ Baycan (2013)

¹⁵¹ UNITEE: „Business Beyond Borders”

Ennek megfelelően további kutatások és javaslatok szükségesek a jó gyakorlatok feltérképezésére (a DEIK ezt tette meg a 2010-es stratégiájával és javaslataival), amelyet csírájában a magyar diaszpórástratégiáról szóló dokumentum is tartalmaz.¹⁵² A külföldi magyar vállalkozások és üzletemberek feltérképezése, egy adott országban élő magyar vállalkozók szerveződéseinek támogatása nagy segítséget jelenthet ezen a téren. Emellett programokat lehetne indítani az országmárka és a hazai cégmárkák népszerűsítésére (lásd *Discover Turkey*-program Törökországban) a diaszpóra körében, illetve második lépcsőként a diaszpóra megnyerése ezeknek a befogadó államban történő népszerűsítéséhez. A híd szerepből fakadóan a diaszpóra segíthetne hazai cégeknek külföldi piacokon való megjelenésében, ugyanakkor külföldi beruházások Magyarországra hozatalában is kulcsszerepet játszhatna. A diaszpórával együttműködve az ország- és a magyar vállalati márkák külföldi építése, felfuttatása terén is komoly potenciál kínálkozik. A magyar üzleti szféra bevonása a diaszpórapolitika gazdasági dimenziójának alakításába, meghatározott időnként (néhány vagy éppen minden évben) magyar–magyar üzleti fórumok rendezése – amely révén a diaszpórából érkező és a hazai vállalkozók rendszeresen találkozhatnak – is felmerülhet.

¹⁵² Miniszterelnökség Nemzetpolitikai Államtitkársága: „Magyar Diaszpórapolitika Stratégiai Irányok”

5. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK A KÜLGAZDASÁGI KOMMUNIKÁCIÓ TERÉN

5.1. A romániai külgazdasági kommunikáció tapasztalatai

Az alábbi tanulmányban a Romániával kapcsolatos külföldi, online folyóiratok megjelenéseinek gyakoriságát és tartalmát vizsgáltuk. Ez alapján próbálunk következtetéseket levonni, lehetséges jó gyakorlatokat felvázolni a magyar külgazdasági sikerek és eredmények jövőbeni megjelenítésére vonatkozóan. Vizsgálatunk tárgyaként azokat a cikkeket vettük alapul, amelyek Romániában megtörtént politikai és/vagy gazdasági eseményeket mutattak be. Az elemzésben megfigyeltük, hogy az egyes nyelvterületek és régiók eltérő néző- és fókuszpontjai, Romániához és az EU-hoz fűződő kapcsolatainak szorossága, illetve geopolitikai elhelyezkedése mennyiben befolyásolja a Romániával kapcsolatos publikációk eltérő hangnemet és tematikáját. Elemzésünkben kitérünk arra, hogy a Romániával kapcsolatos események során mely hírek jutnak el a szélesebb olvasó- és tudományos közönséghez, illetve melyek maradnak csupán Románia és a vele szomszédos országok területein belül.

Elemzésünk kutatási területét leszűkítve két, Romániával foglalkozó nyelvterület online megjelenéseit vizsgáltuk: a német és angolszász nyelvterületen publikált cikkeket vettük számításba. Mindkét nyelvterületről az általunk kijelölt hét-hét legjelentősebb és legolvasottabb folyóirat cikkeit gyűjtöttük össze, amelyek mind földrajzi, mind pedig politikai és gazdasági szempontból sokszínű és átfogó képet nyújtanak a romániai sajtómegjelenésekről. Az azonos elemszám miatt nem torzultak a megjelenési arányok a német és az angol nyelvű folyóiratok között. Tanulmányunkat megközelítőleg összesen hatszáz német és angol nyelvű online, politikai és/vagy gazdasági témával kapcsolatos megjelenés vizsgálatára alapoztuk. A cikkeket a publikálás eredeti nyelvén tanulmányoztuk, ebből adódóan az esetleges félrefordításokból fakadó hibákat nem kell számításba venni a tanulmány értékelése során.

A vizsgált időszak három évet ölel fel, 2015. január 1-től 2017. december 31-ig bezárólag. Az e tárgykör alá tartozó publikációkat a megfigyelt három évben kéthavi felbontásban összegeztük, így az ezáltal kialakított 18 szakaszban a gyűjtött minták elemszámai kihangsúlyozzák azokat az időszakokat, amelyekben a Romániát érintő események nagyobb médiafigyelmet kaptak, ezáltal több online publikációt generáltak. A tanulmány elején a német nyelvű, majd az angol nyelvű megjelenések elemzésével foglalkozunk részletesen, a végén pedig a kettő összehasonlítására, a sajtóban nem érintett témakörökre, a tanulmányból levont következtetésekre és feltételezésekre koncentrálnak.

5.1.1. Romániával kapcsolatos német nyelvterületről származó megjelenések

A Romániával kapcsolatos német nyelvterületen született megjelenéseknél az alábbi forrásokat vettük elemzésünk alapjául:

- Berliner Zeitung;
- Deutsche Welle;
- Rheinische Post;
- Spiegel Online;
- Süddeutsche Zeitung;
- Welt;
- Zeit Online.

Az online megjelenésekkel bíró folyóiratokat találtuk a legmegfelelőbbnek arra, hogy a vizsgált témáról a lehető legátfogóbb képet tudjuk bemutatni. A felsorolt folyóiratokat a német nyelvterületek legolvasottabb folyóiratai közül választottuk ki. A három német nyelvterületű ország, Svájc, Németország és Ausztria online megjelenései között a földrajzi közelségük miatt nem tettünk különbséget, így csupán a németországi újságok cikkei vizsgáltak.^{xxxviii}

A megfigyelt közel háromszáz cikk alapján elmondható, hogy a Romániával kapcsolatos német nyelvű cikkek túlnyomó többsége politikai témát érint és dolgoz fel. Gazdasági témákat tartalmazó publikációk csekély számban jelentek meg az elmúlt három évben. A vett minták alapján megállítható, hogy a két főbb tematikán, a politikain és a gazdaságin belül a cikkek legfőképp olyan témákat ismertetnek, mint a kormányváltások, korrupciós eljárások és botrányok, demonstrációk, említőlegesen pedig a bevándorlás és a menekültválság kérdése.

A háromszáz cikk, három évre leosztva, kéthavi szintű bontásban vizsgálva azonban rendkívül alacsony számúnak mondható, egy-egy kiugró időszakot leszámítva alig jelent meg Romániával kapcsolatos cikk a német folyóiratokban. A három évet összehasonlítva 2016-ban volt a legkevesebb politikai és/vagy gazdasági tartalmakkal bíró cikkmegjelenés, 2015-ben, illetve 2017-ben nagyobb számban van publikáció Romániáról. A vizsgált időszakokban három jelentősebb, kiugró érték látható az összesített megjelenésszám alapján, ahol a két hónapban megjelent cikkek száma 20 fölé emelkedett. A legtöbb megjelenés a 2017. január–februári időszakban volt, melynek előzményeként a 2016. november–decemberi adatok is szorosan kapcsolódnak. A megjelenések többnyire romániai politikai eseményeket, törvénymódosítások visszhangját, korrupciós ügyeket és demonstrációkat dolgoznak fel.

Az említett 2016. évvégi és 2017. évi időszakban a romániai kormány által korábban bevezetett korrupció visszaszorítását célzó törvény módosítása, tehát a korrupciós tevékenységek enyhébb ellenőrzésének és büntetésének gyakorlata miatt több ezer romániai állampolgár vonult utcára, kifejezve kritikáját a politikai életet jellemző korrupció miatt.¹⁵³ A legtöbb folyóirat a demonstráció időszakában napi szinten közvetítette a romániai helyzet alakulását, kiemelve az állampolgárok kritikus álláspontját és a kormánnyal szembeni korrupciós vádak súlyosságát. A tüntetések gyakori tudósításából és a cikkek kritikus hangvételéből a korrupciós téma kapcsán egyértelműen kitűnik, hogy a német lapok rendkívül negatív képet mutatnak be a jelenkori romániai politikai helyzetről. A korrupciós tevékenységek kihangsúlyozása, rendszeres tudósítása és kritikája a német médiában nagymértékben összefügghet azzal a ténnyel, hogy a német társadalom és politikai vezetés alapvetően szabálykövető magatartást preferál, ami nem fér össze a korrupciós tevékenységek és a feketegazdaság semmilyen szintű tolerálásával.

A megvizsgált cikkek alapján azonban fontos kiemelni, hogy a német megjelenések kifejezetten a romániai kormány és a politikai vezetés magatartásáról és korrupciós tevékenységeiről tudósítanak, így nem általánosítanak országos szintű, társadalomban is elterjedt korrupcióra. Mivel a korrupciós hírek szorosan összefüggenek a demonstrációk tudósításával, szembevető módon elkülönül a politikai vezetés és a társadalom számottevő részének szembenállása. A cikkek alapján le lehet vonni a következtetést, hogy a romániai társadalom ugyanúgy erős kritikával bír a korrupcióval szemben, mint a külföldi, ebben az esetben német folyóiratok. A tüntetők alapján a romániai társadalom aktív kritikát gyakorol a politikai vezetés korrupcióval kapcsolatos cselekményeivel szemben, aminek a legtöbb esetben eredménye van, tehát eljárások indítására, politikai vezetők leváltására, lemondásokra kerül sor. Emellett fontos kiemelni, hogy a korrupciós téma hangsúlyozása természetesen kihat a romániai befektetési környezet, a külgazdasági lehetőségek német értékelésére is.

153 Süddeutsche Zeitung: „Rumäniens Regierung bleibt trotz Massenprotesten wohl im Amt.”

Gazdasági témájú cikkek elhanyagolható számban jelentek meg Romániával kapcsolatban, ezeken belül is csak néhány említés van, kritikus hangvétellel írva az euró bevezetésének jövőbeli terveiről és lehetőségeiről,¹⁵⁴ azonban egyik publikáció sem említ konkrét makrogazdasági adatokat, infrastruktúra-fejlesztést, EU-s források felhasználását, sem pedig nemzetközi kereskedelmi vonatkozásokat. Feltételezésünk szerint a gazdasági érintettségű témák, szemben a nagy tömegeket megmozgató korrupcióellenes tüntetésekkel¹⁵⁵ és a szembeötlő kormányváltásokkal,¹⁵⁶ még Románián belül is csupán egy szűk réteghez jutnak el, így a külföldi médiának komolyabb oknyomozói munkára lenne szüksége a gazdasági tartalmú események feldolgozásához. Ez a jelen felmérés alapján hiányzik a német nyelvű megjelenésekből, ami vagy a jelen folyóiratok gazdasági témájú érdektelenségére utal, vagy pedig a romániai kormány részéről korlátozottan közzétett információk következtében alakulhatott ki.

5.1.2. Romániával kapcsolatos angolszász megjelenések

Az angolszász területekről az alábbi folyóiratok alapján készítettünk felmérést a Romániát érintő, az országgal kapcsolatos témákat feldolgozó cikkek kapcsán:

- BBC World;
- Euronews;
- The Economist;
- The Guardian;
- The Independent;
- The New York Times;
- The Wall Street Journal.

Előzetes felmérés alapján ezek azok az online újságok, amelyek a legszélesebb körben, nemzetközi elismerésnek örvendenek az angol nyelven publikáló újságok között. Mivel az újságok székhelyeik alapján az Amerikai Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban és az Európai Unión belül több nagyvárosban helyezkednek el, a földrajzi elszórtságuk, a politikai események eltérő súlya miatt különböző mértékben helyeznek hangsúlyt a romániai eseményekre.

Az angol nyelvű cikkek esetén szintén szembeötlő, hogy a Romániával foglalkozó, releváns cikkek túlnyomó többségben politikai témájú eseményekről tudósítanak. A politikai tartalmú cikkek témái a korrupció, kormányváltások és tüntetések¹⁵⁷ köré épülnek, tehát nem térnek el a német nyelvű cikkek főbb témáitól. Gazdasági témájú cikkek párszor jelentek meg, azonban számuk itt is elhanyagolható. Gazdasági intézkedésekről, törvényjavaslatokról, a szociális rendszer fejlesztéséről nem esik érdemben szó.

A felmérés alapján az Euronews tudósításai adják a teljes sokaság közel egyharmadát. Habár ezen folyóirat cikkei nélkül egy jóval egyenletesebb eloszlást lehetne megfigyelni az angol nyelvű megjelenések között, még ezt figyelmen kívül hagyva is ugyanúgy nagyobb figyelmet kap a 2016. november – 2017. február közötti időszak. Ebben a négy hónapban az összes újság jelentősen többet foglalkozott Romániával a korrupcióellenes törvény módosítása és az ebből fakadó tüntetések miatt.

¹⁵⁴ Deutsche Welle: „Macron's eurozone plans put eastern EU members on the spot”

¹⁵⁵ Zeit: „Massenproteste gegen Regierung halten an”

¹⁵⁶ Welt: „Regierungsparteien drängen Premier zum Rücktritt”

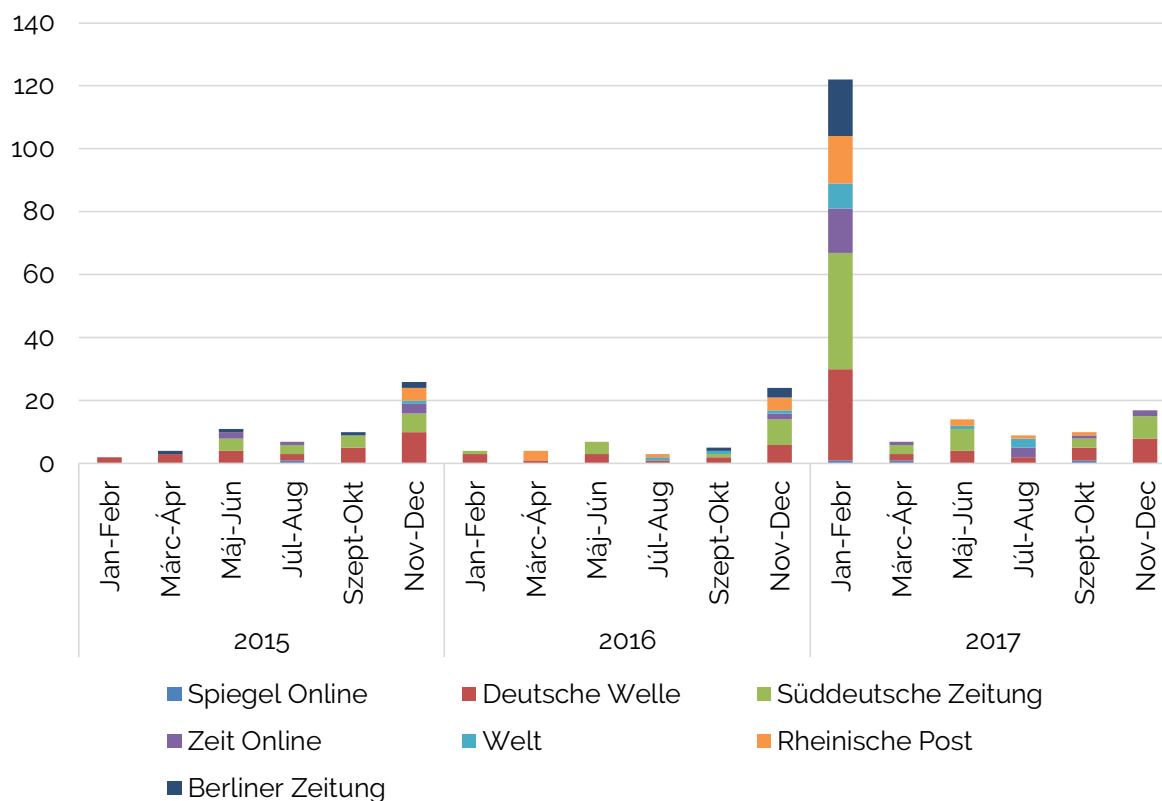
¹⁵⁷ The Guardian: „Romania protests enter 13th day with calls for government of 'thieves' to resign”

Habár a korrupció témája folyamatosan előkerül, gazdasági vonatkozású eseményekről szinte semmilyen hírértékű cikk nem jelenik meg a vizsgált újságok online felületén. A korrupció meglepte azonban gazdasági szempontból jelentős hátráltató tényező az ország fejlődésében. A szerteágazó korrupció miatt az ország gazdasága nem tud olyan mértékben fejlődni, mint ahogyan azt az EU-s források és a nemzetközi kereskedelemről származó bevételek lehetővé tennék. A korrupció következtében kialakuló gazdasági hiányosságokra, országos szintű károokra, amelyek a társadalmat is közvetlenül érinthetik, egyetlen cikk nem tér ki. Habár egy 2017. októberi megjelenésű The Guardian-cikk szerint Románia gazdasági növekedése miatt lemoshatja magáról az *Európa szegény embere* jelzőt, az összes megjelenés alapján a gazdasági témájú cikkek hiányában Románia csekély mértékben számíthat arra, hogy az országról kialakult általánosan megfigyelhető negatív vélekedés jelentősen javulni fog.¹⁵⁸

5.1.3. A német és az angolszász megjelenések összehasonlítása

A vizsgált német és angol nyelvterület újságainak három év alatt online megjelenésre kerülő cikkeit, amelyek Románia politikai és/vagy gazdasági eseményeivel foglalkoznak, az alábbi két ábrán egyesítettük. Az összesen közel hatszáz cikk egyenlő arányban oszlik el a két terület között, valamint az eloszlásuk is hasonlóképpen alakul a három év leforgása alatt. Mindkét ábráról tökéletesen leolvasható, hogy ugyanazokban az időszakokban nő meg, illetve csökken le szinte nullára – a politikailag kevésbé jelentős időszakokban – a cikkek száma.

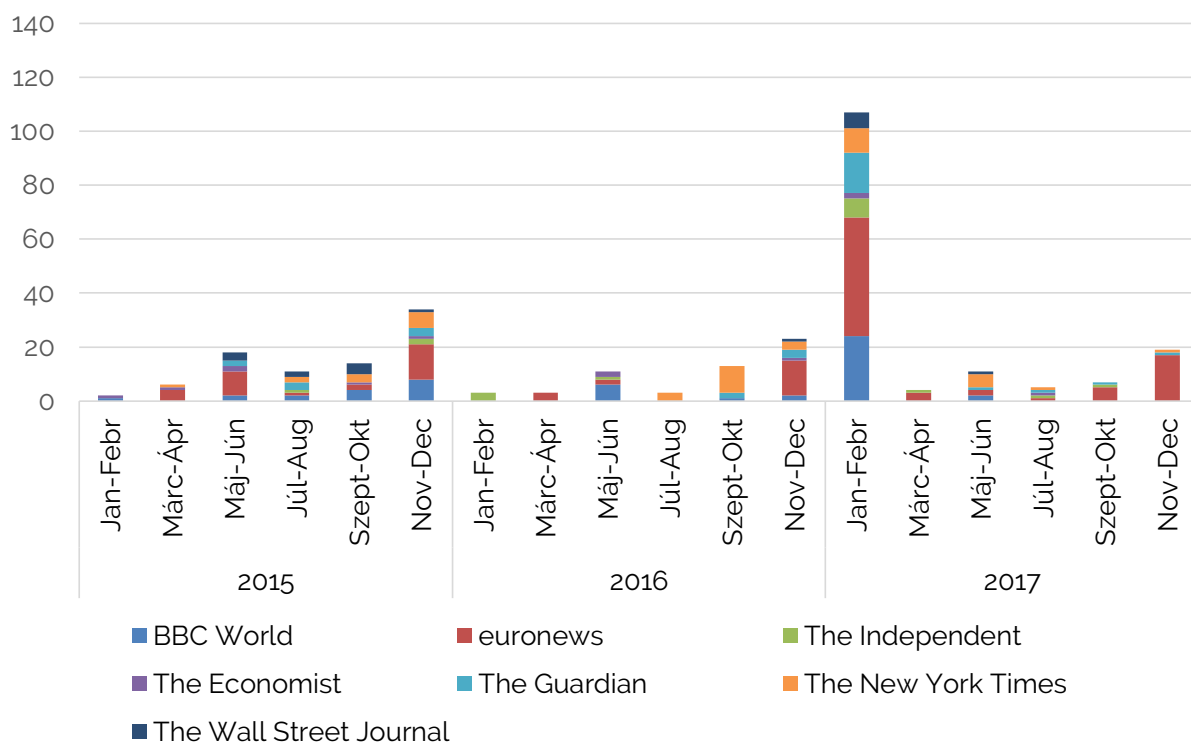
7. ábra
Német nyelvű sajtómegjelenések Romániáról



Forrás: A szerző saját szerkesztése

¹⁵⁸ The Guardian: „Romania shrugs off label of Europe's poor man as economy booms”

8. ábra:
Angol nyelvű sajtómegjelenések Romániáról



Forrás: A szerző saját szerkesztése

5.1.4. Konklúzió és jó gyakorlatok

A vizsgált időszakban mindkét kultúrterületen hasonló témakörökben írnak Romániáról. Leginkább a politikai eseményeket dolgozzák fel az újságok, ezen belül rengeteg szó esik a korrupciós botrányokról, a gyakran ismétlődő tüntetésekről és a politikai vezetők kikényszerített leváltásáról. A (kül)gazdasági hírek hiánya mindkét vizsgált területen az összes időszakban érződik. A konkrét gazdasági adatok és intézkedések bemutatásának mellőzése nem teszi lehetővé, hogy egy objektív, pontos értékekkel alátámasztott képet lehessen Romániáról és annak gazdasági környezetéről kapni. A politikusok korrupciós tevékenysége miatt kialakuló botrányok és tüntetések tudósítása meglehetősen egyoldalú jellemzést ad Romániáról, és vélhetően rontja a befektetési környezet megítélését. Az elmúlt évek makrogazdasági adatai alapján azonban egyértelműen látszik, hogy Románia gazdaságában 5 százalék körüli növekedés alakult ki, ami a kormányzati kiadások és a fogyasztások emelkedésével magyarázható, habár a külkereskedelmi mérleg valóban még mindig deficitese. Az országábrázolásból a gazdasági jelentések mellett hiányoznak a társadalmat érintő intézkedések, az egészségügy és az oktatás, a versenyképesség bemutatását vagy elemzését tartalmazó cikkek.

Összességében elmondható, hogy Romániáról főleg politikai fókuszú, negatív hangvételű cikkek jelennek meg a német és az angolszász újságok online felületén. Emellett a cikkek csupán a legjelentősebb politikai eseményeket és több ezer embert megmozgató tüntetések időszakát dolgozzák fel, a köztes időszakban nem foglalkoznak Romániával, ami arra sugallhat, hogy a romániai események, a krízishelyzeteken kívül, az említett újságok mögött álló országok eseményeire nincsenek hatással. Más megközelítésből Románia

európai uniós integrációja nem elég erős ahhoz, hogy egy átfogóbb és gazdaságilag stabilabb képet lehessen bemutatni az országról. Felmérésünk alapján a német nyelvű sajtóban nagyobb az érdeklődés Románia iránt, mint az angolszász médiában.

Romániával kapcsolatos külpolitikai hírek csupán akkor jelennek meg viszonylag nagyobb számban, amikor az adott esemény valamely nyugati országot vagy szomszédos országokat komolyabban érint. Ide sorolható a dél-romániai rakétavédelmi rendszer építése körüli cikkek (2016 májusa), valamint a menekültválság térséget érintő fejleményei (2015 ősze). Emellett általánosságban elmondható, hogy a nemzetközi sajtó Romániával kapcsolatos cikkei egyedül a kultúrdiplomáciával kapcsolatos témakörben kaptak pozitív felütést (pl. természeti szépség, turistaútvonalak, kulturális örökség stb.).

Ami a magyar vonatkozásokat illeti, a román példa alapján feltételezhető, hogy hazánk iránt nagyobb érdeklődés tapasztalható a német, mint az angolszász sajtóban. Ez elsősorban a földrajzi és kulturális közelségnek, a külkereskedelmi kapcsolatok szorosságának tudható be. Vélhetően a nagyobb horderejű politikai viták, a diplomáciai incidensek hangsúlyosabban jelenhetnek meg a külföldi híradásokban, mint a sokszor lassú, ám de pozitív változások a gazdaság növekedése és a versenyképesség fokozása terén. A konkrét külgazdasági célok talán akkor tudnának leginkább pozitív visszhangot kapni, ha azok a kulturális diplomácia „köntösében” vannak tálalva (pl. turisztika, gasztronómia, hungarikumok stb.).

5.2. A proméxico kommunikációs tevékenysége mexikóban

Jelen tanulmány célja, hogy rövid áttekintést nyújtson Mexikó befektetés- és exportösztönzési ügynöksége, a ProMéxico kommunikációs tevékenységéről, az annak során alkalmazott kommunikációs eszközökről és a fő kommunikációs üzenetekről.

Az elemzés elsőként bemutatja a ProMéxico szervezeti felépítésében a kommunikációs igazgatóság helyét, annak feladatait. Ezt követően az ügynökség kommunikációs eszköztárának bemutatására kerül sor, valamint a ProMéxico magazin ország-kommunikációban betöltött szerepét. Zárásként a ProMéxico tapasztalatai alapján ajánlások, javaslatok megfogalmazására kerül sor a hazai befektetés- és exportösztönzéssel foglalkozó szervezetek részére az ország-kommunikáció eredményességének, hatékonyságának növelésére vonatkozóan.

5.2.1. A kormányzati kommunikáció keretei Mexikóban

Mexikóban nem áll rendelkezésre – nyilvánosan – egy átfogó kormányzati kommunikációs stratégia vagy program. Mindazonáltal beazonosíthatók azok a meghatározó dokumentumok, melyek kijelölik a kormányzati kommunikáció kereteit az országban.

Két fő meghatározó kommunikációs stratégia létezik Mexikóban. Az első az *Éves társadalmi kommunikációs stratégia*,¹⁵⁹ a másik pedig az *Éves promóciós stratégia*. Ezekre épül az *Éves társadalmi kommunikációs program*,¹⁶⁰ melynek szakterületekre, minisztériumokra lebontott verziója is létezik. Így például a ProMéxico felügyeletét ellátó Gazdasági Minisztériumnak is létezik egy kommunikációs programja.

¹⁵⁹ Mexikó Kormánya: „Estrategia y Programa Anual de Comunicación Social 2018”

¹⁶⁰ Mexikó Kormánya: „Estrategia y Programa Anual de Comunicación Social 2018”

A fentiekén túlmenően két további dokumentum érdemel említést, melyek közvetetten hatással vannak a kormányzati kommunikációra. Az első *Mexikó Nemzeti Digitális Stratégiája*, melyet 2013-ban fogadott el a hivatalba lépő kormányzat.¹⁶¹ A stratégia célja Mexikó digitális kommunikációs környezetének javítása, a digitális kommunikáció infrastrukturális feltételeinek biztosítása. A másik az ún. *Modern és Közvetlen Kormányzat Programja*.¹⁶²

5.2.2. ProMéxico: Mexikó külgazdasági intézményrendszerének alappillére

A külgazdasági intézményrendszer központi szereplője Mexikóban a ProMéxico. A ProMéxico állami szerv, azonban nem a központi államigazgatás része. Felügyeletét a mexikói Gazdasági Minisztérium látja el. Jogi formáját tekintve a ProMéxico közalapítványi formában működik. A ProMéxicót 2007-ben alapították 50 éves időtartamra.

A ProMéxico alapító statútuma hét fő szervezeti célt fogalmaz meg:

- A külkereskedelmi és befektetésösztönzés terén a központi államigazgatás különböző szervei által végzett tevékenységek koordinációja és támogatása;
- Támogatni a mexikói vállalatok, főként a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését és exporttevékenységét innovatív támogatási formák segítségével;
- A mexikói kis- és középvállalkozások termék- és szolgáltatásexportjának elősegítése, a nemzetközi kereskedelmi megállapodások által nyújtott lehetőségek megismertetése, az ezzel kapcsolatos tanácsadás és információk terjesztése;
- Exporttevékenységgel kapcsolatos tanácsadás és technikai segítségnyújtás mexikói vállalkozások számára;
- Megszervezni és támogatni mexikói vállalkozások és termelők részvételét nemzetközi vásárokon, kereskedelmi kiállításokon;
- Támogatni a mexikói termékek disztribúcióját segítő intézmények felállítását más országokban;
- Támogatni a külföldi működőtőke-beáramlást segítő tevékenységeket, és koordinálni a központi államigazgatás szereplőinek ez irányú tevékenységét.

A ProMéxico kommunikációs tevékenységét a fenti célok, feladatok elérése érdekében végzi. A ProMéxico 2016-os évi költségvetése 1537 millió peso (kb. 81 millió dollár) volt. A ProMéxico állományi létszáma 2016-ban 355 fő volt. A ProMéxicónak jelenleg 29 belföldi irodája van, emellett pedig 48 irodát működtet 31 országban.

5.2.3. A ProMéxico szervezeti felépítése, a kommunikációs szervezeti egység

Tartalmi értelemben a ProMéxico három legfontosabb szervezeti egysége a Gazdaság- és Üzletfejlesztési Egység, az Ágazati Fejlesztési Egység és az Üzleti Intelligencia Egység. Jelen tanulmány szempontjából azonban az Intézményi Kommunikáció Koordinációját végző szervezeti egység érdemel kiemelt figyelmet.

¹⁶¹ Mexikó Kormánya: „Estrategia Digital Nacional”

¹⁶² Mexikó Kormánya: „Programa para un Gobierno Cercano y Moderno”

A ProMéxico szervezeti felépítésén belül az Intézményi Kommunikáció Koordinálásáért felelős szervezeti egység fő feladatai az alábbiak:¹⁶³

- Az ügynökség kommunikációs politikájának megfogalmazása és végrehajtása, a ProMéxico kommunikációs üzeneteinek terjesztése, az ügynökség imázsának kialakítása;
- Reklámkampányok, nemzeti és nemzetközi tájékoztatási és promóciós kampányok megtervezése és kivitelezése, összhangban más kormányzati ügynökségekkel és szervezetekkel;
- A hazai és nemzetközi médiának szánt üzenetek megfogalmazása és terjesztése a ProMéxico általános elnökének vagy a felelős igazgatóság vezetőjének jóváhagyását követően;
- Mexikó imázsát erősítő, javító kommunikációs tevékenység folytatása;
- Kiadványok, audiovizuális és digitális termékek előállítása és terjesztése, melyek célja Mexikó promóciója a ProMéxico tevékenységeinek és üzeneteinek révén;
- A ProMéxico nemzeti és nemzetközi médiában való megjelenésének állandó monitoringja, erről elemzések, jelentések készítése.

5.2.4. A ProMéxico kommunikációs eszköztára

A ProMéxico kommunikációs tevékenysége több pillérből áll, melyeket az alábbiakban mutatunk be.

A ProMéxico könyvtára és adatbázisai, tematikus kiadványok

A ProMéxico könyvtára három nyelven, spanyolul, angolul és franciául tartalmaz különböző tematikus, ágazati, illetve Mexikó multilaterális vagy kétoldalú kereskedelmi kapcsolatait bemutató kiadványokat, elemzéseket. A kiadványok közül klasszikus kommunikációs kiadvány a ProMéxico fennállásának tízéves évfordulójára készült *10 years promoting Mexico in the world* című kiadvány.¹⁶⁴ A kétnyelvű (angol-spanyol) kiadvány bemutatja Mexikó tradicionális értékeit, mint például az avokádó, a kakaó, a tequila és a kukorica. A ProMéxico gondozásában emellett számos tematikus kiadvány is megjelenik. Egyesek külön iparágakra lebontva mutatják be az adott terület történetét, mexikói gazdaságban betöltött szerepét, míg az országspecifikus kiadványok a kétoldalú gazdasági-kereskedelmi kapcsolatokat járják körbe.

Esetpélda: Kommunikációs kampány a ProMéxico szervezésében

A ProMéxico 2014–2015-ben átfogó belföldi és nemzetközi kommunikációs kampányt indított, melynek célja a mexikói vállalatok exportjának ösztönzése volt. A kampány mottója A ProMéxico a kezeidbe helyezi a világot volt. A kommunikációs kampány részeként a Discovery Channelen sugárzott *Hogyan csinálták* sorozat Mexikóról szóló részeként a mexikói repülőgépgyártást, az autóipart és a kreatív iparágakat mutatták be abból a célból, hogy ezekbe az ágazatokba további külföldi befektetéseket vonzzanak. A kommunikációs kampány második pillére az ún. Mexikói Brand kezdeményezés, melynek keretében 120 digitális képkalkotással foglalkozó vállalat létrehozását támogatta a ProMéxico a kreatív iparágakban. A kampány harmadik eleme a Mexikó más, mint amit gondolsz címet viselő kommunikációs és médiakampány. Ennek során számos kisfilm készült Mexikóról, a mexikói kultúráról, gazdaságról, turizmusról, kreatív iparágakról.

¹⁶³ ProMéxico: „Estatuto Orgánico de ProMéxico”

¹⁶⁴ ProMéxico: „Una Década de Promover a México en el Mundo”

A belföldi, nemzeti kommunikációs kampány kifejezett célja volt a mexikói nemzeti büszkeség erősítése, a mexikói export bővítése, a ProMéxico által nyújtott szolgáltatások és támogatások promóciója, valamint a ProMéxico ügynökség pozicionálása.

A nemzetközi kommunikációs kampány egyik mottója szerint „Érveket adunk a világnak a mexikói befektetésre”. A nemzetközi kampány központi eleme a Mexikóban már beruházással, leányvállalattal rendelkező külföldi vállalatok – pl. Bosch, Pirelli, Airbus – elismerő nyilatkozatai, ajánlásai voltak a beruházni szándékozó vállalatok számára.¹⁶⁵

Mexikó mint beruházási és üzleti célpont bemutatása

A ProMéxico külső partnereket megcélzó kiadványai vonzó befektetési célpontként igyekeznek bemutatni az országot. Ezek az anyagok átfogó képet nyújtanak a Mexikóban befektetni, beruházni szándékozó vállalatok számára a mexikói üzleti környezetről, a beruházási lehetőségekről, az ország előnyeiről, valamint a mexikói állam által nyújtott támogatási lehetőségekről.

A ProMéxico sajtóközleményei

A ProMéxico rendszeresen ad ki sajtóközleményeket a tevékenységéről, eredményeiről. Ezek a közlemények döntően a külföldi kiállításokon, vásárokon való megjelenéseket (pl. Davos, Hannover, Barcelona stb.) mutatják be, illetve kétoldalú megállapodások megkötéséről, új gazdasági kapcsolatok létesítéséről, kiemelkedő eredmények eléréséről számolnak be.

Időszakos kiadványok, brosrák

A ProMéxico kommunikációs eszköztárának legismertebb eleme a kéthavonta megjelenő *Negocios ProMéxico* magazin. Mottója szerint a kiadvány irányt mutat a mexikói üzleti lehetőségek megismeréséhez.¹⁶⁶ A magazin egyfelől a ProMéxico eredménykommunikációs felületeként az általa nyújtott szolgáltatások bemutatására szolgál, másrészt interjúkon, jó gyakorlatok bemutatásán, iparági elemzéseken keresztül igyekszik ösztönözni mexikói vállalatok külföldi befektetéseit, partnerségeit.

A magazin egyes számaiban speciális országr riportok is találhatók, melyek egy-egy kiválasztott ország vonatkozásában Mexikó kétoldalú gazdasági kapcsolatait, azok lehetőségeit veszik górcső alá, illetve a kétoldalú gazdasági kapcsolatok terén meglévő jó gyakorlatokat mutatják be (pl. Mexikó–Kanada, Mexikó–Franciaország).

Egyéb kommunikációs eszközök

A fentiek mellett a ProMéxico kommunikációs eszköztárának részét képezi további három kategória: egy fotógaléria, mely a ProMéxico által szervezett vagy az ügynökség részvételével tartott események, rendezvények fotói tartalmazza; egy videógyűjtemény, mely az egyes rendezvények videóanyagait tartalmazza, valamint infografikák, melyek összefoglaló jelleggel, tájékoztatási céllal mutatják be az adott területen vagy iparágban meglévő üzleti, befektetési lehetőségeket Mexikóban.

¹⁶⁵ ProMéxico: „Qué es ProMéxico”

¹⁶⁶ ProMéxico: „Negocios ProMéxico”

Esetpélda: ProMéxicoTV – a ProMéxico YouTube-csatornája

A ProMéxico saját YouTube-csatornája, mely ProMéxicoTV néven fut, az ügynökség egyik legfontosabb kommunikációs eszköze.¹⁶⁷ A csatornán közzétett videók különböző kategóriákba sorolhatók. Elsőként vannak az általános országpromóciós bemutatkozó anyagok. Ezek közül külön említést érdemel a legfrissebb, a Hannoveri Nemzetközi Vásárra – melynek hivatalos partnerországa Mexikó volt – készült „spot”, melynek címe „Mexikó: az X a helyszínt jelöli”. A mottó megválasztása jó példája az országnévre, illetve az azt alkotó betűkre épített országpromóciós szlogennek. A csatornán található videók második kategóriája a ProMéxico által nyújtott szolgáltatásokat és támogatási formákat mutatja be. A következő kategóriába a ProMéxico által szervezett rendezvényekről készült kisfilmeket sorolhatjuk. Külön kategóriát képeznek emellett az exportőr mexikói vállalatoknak szóló információkat tartalmazó filmek. Végezetül ide sorolható még a mexikói érdekeltségekkel rendelkező külföldi beruházók köszönetnyilvánításai. Emellett elérhető egy külön alcsatorna a ProMéxico képzéseinek videóival is, mely Capacitación ProMéxico néven fut. A csatornán található videók döntően hosszabb lélegzetvételű interjúk, konferenciákról, szakmai kiállításokról készült beszámolók.

5.2.5. A ProMéxico külföldi irodahálózatának szerepe a kommunikációban

A más országokban székelő ProMéxico-irodáknak is fontos szerep jut a kommunikációban, mind Mexikó országpromóciója során (mint vonzó befektetési célország), mind a mexikói vállalatok külföldi promóciója terén. A külföldi irodák fő feladatai közé tartozik a külföldi működő tőke bevonása, az exportösztönzés, a mexikói vállalatok nemzetköziesedésében való részvétel; információnyújtás és tanácsadás a külföldi irodák által nyújtott szolgáltatásokról; kapcsolatfelvétel, együttműködés és az információk áramlásának biztosítása az üzleti partnerekkel; valamint kiállítások, üzleti találkozók, vásárok és szemináriumok szervezése.

5.2.6. Konklúzió és jó gyakorlatok

A ProMéxico kommunikációs eszközeit, kommunikációs tevékenységét, gyakorlatát tanulmányozva az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg a hazai befektetés- és exportösztönzéssel foglalkozó szervezetek számára:

Hasznos lehet öt-tíz közérthető, egyedi „országüzenet” köré felépíteni a befektetés- és exportösztönzés kommunikációját. A mexikói „fiatal ország”, „nyitott ország” üzenetek mintájára Magyarországon is jól beazonosítható és egyedi üzeneteket lehetne kidolgozni és meghonosítani a kommunikáció során. Mindezeket akár a HUNGARY szót használva, egyfajta mozaikszót alkotva.

Célszerű elkülöníteni a befektetésösztönzési és exportösztönzési kommunikációs stratégiát és üzeneteket. Az első esetében „miért Magyarország”, míg a második során a „miért magyar vállalat” a fő kommunikációs kérdés és cél.

Országokra, földrészekre (pl. Latin-Amerika, Közel-Kelet stb.) szabott kommunikációs stratégiát és üzeneteket kell kidolgozni és megfogalmazni. Ennek részeként országonként néhány fő pontból álló kommunikációs akcióterv kidolgozása is indokolt lenne.

¹⁶⁷ ProMéxico TV: „Hivatalos YouTube csatorna”

Iparági kommunikációs tervek, kommunikációs üzenetek kidolgozására van szükség (pl. autóipar, IT-szektor, gyógyszeripar stb.). Ezek keretében bemutatatható a nemzetközi versenyelőnnyel rendelkező hazai ágazatok és azok fő képviselőinek jelentősége, egyedi hozzáadott-értéke a globális versenyben.

Saját, lehetőség szerint többnyelvű YouTube-csatorna indítása célszerű lenne, erősítendő a hazai befektetés- és exportösztönzés kommunikációs eszköztárát a közösségi médiában.

Hasznos lenne a külgazdasági attasékat cél- és eredményorientált, lehetőség szerint mérhető, számszerűsíthető módon bevonni az ország kommunikációjába, valamint a földrészre, országra szabott kommunikációs tervek és üzenetek kidolgozásába és célba juttatásába is.

6. ÖSSZEGRÖZÉS

Jelen kézikönyv négy tematikus szempont szerint igyekezett bemutatni hazánk nemzetközi versenytársainak jó gyakorlatait a külgazdasági szolgáltatások és ügyfélkapcsolatok területén. Ezeket a példákat négy tematikus csoportra bontottuk, a következtetéseket a következőkben foglaljuk röviden össze.

1. Nemzetközi jó gyakorlatok az országbranding és a turizmus terén

- Olaszország: Az olasz példa a turizmus többoldalú hasznosíthatóságára hívja fel a figyelmet: az idegenforgalom gazdaságélénkítő hatásai mellett a gasztronómia és a turisztikai látnivalók promotálása vonzó befektetési célponttá is teheti az adott országot.
- Svédország: Svédország esete jól illusztrálja a pozitív országimázs építésének szerepét, valamint annak összekapcsolását a vállalati brandinggel (mint az IKEA és a H&M esetében).
- Franciaország: A francia *Goût de France / Good France* gasztronómiai kezdeményezés az országbrand építésének és a kulturális kapcsolatok mélyítésének sikeres esete.

2. Nemzetközi jó gyakorlatok a vállalati márkaépítés terén

- Lengyelország: A lengyel *Polska* és *Lengyel Gazdaság Márkája* programok az ország- és vállalati branding szoros összefonódására, egymást erősítő szerepére mutatnak rá.
- Németország: A Design (Formatervezési) Tanács németországi működése sikeres példája az iparági szereplők összefogásának, amelyet a 2006-os labdarúgó-világbajnokság esettanulmánya is alátámaszt.
- Csehország: A cseh Škoda-sztori a vállalati márkaépítés különleges esete, amikor is egy külföldi anyavállalati tulajdonban lévő hazai brandre építkezik a cseh külgazdaság.

3. Nemzetközi jó gyakorlatok a társadalmi és gazdasági adottságok kihasználására

- Franciaország: Az innováció francia példái sikeresen demonstrálják a startupok szerepét, a francia gazdaság dinamikáit, valamint a nemzetközi hálózatépítés szerepét.
- Ausztria: Az osztrák duális oktatási rendszer az elméleti és gyakorlati oktatás összhangjával teremt versenyelőnyt Ausztria gazdasága számára.
- Törökország: Jól példázza a külföldi diaszpóra gazdaságélénkítő, esetleges politikaformáló és intézményesített szerepét a török eset.

4. Nemzetközi jó gyakorlatok a külgazdasági kommunikáció terén

- Románia: A román esettanulmány az országgal kapcsolatos angol és német nyelvterületen megjelenő sajtómegjelenéseket vizsgálja.
- Mexikó: A ProMéxico befektetésösztönzési ügynöksége példája Mexikó külgazdasági kommunikációjának eszköztárát veszi számba.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált példák makrogazdasági és egyéni, szervezeti szinten is gyakran alkalmazhatók lennének a magyar intézményrendszer körülményei között. Ezeket az alkalmazási módokat az alfejezetek utolsó pontjaiban részletesen tárgyaltuk. Az esetlegesen átemelt gyakorlatoknak természetesen összhangban kell lenniük a magyar külgazdasági intézményrendszer működési elveivel és stratégiai prioritásaival.

FELHASZNÁLT IRODALOM

2.1. alfejezet

- Direttiva del Ministro dei Beni e dell'Attività Culturali e del Turismo: „2018 – Anno del Cibo Italiano”. <http://www.turismo.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/01/Direttiva-MiBACT-2018-Anno-del-Cibo-Italiano.pdf> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Future Brand: „Country Brand Index 2014–2015”. <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Ipsos: „Be-Italy”. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ricerca_beitaly_ipsos.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Magyarország Kormánya: „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030”. http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Piano Strategico del Turismo: „Executive Summary”. https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/extra/CISET/documenti/BANKITALIA/2017/Piano_Strategico_del_Turismo_2017-2022_Executive_Summary-imported-64555.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- World Tourism Organization: „UNWTO Tourism Highlights 2017”. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

2.2. alfejezet

- Council for the Promotion of Sweden: „2.0 Strategy for the Promotion of Sweden Abroad”. <http://sharingsweden.se/wp-content/uploads/2017/09/strategy-for-the-promotion-of-sweden-abroad-2.0.pdf> (letöltés dátuma: 2018. február 16.)
- Dahl, Rebecca – Thungren, Ellinor (2014): „Att Sälja Landet Lagom – En Studie om Sverigebildningen och Svenska Institutets Arbete med Nation Branding”. Uppsala Egyetem, 2014.
- ETH Zürich: „KOF Globalization Index”. <http://globalization.kof.ethz.ch/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Freedom House: „Freedom in the World 2017”. <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Government Offices of Sweden: „Images of Sweden Abroad: A Study of the Changes, the Present Situation and Assessment Methods”. <http://www.regeringen.se/contentassets/36ac21ea67094813b336115917e1bec5/images-of-sweden-abroad> (letöltés dátuma: 2018. február 16.)
- Hennes & Mauritz (H&M): „Annual Report 2016”. <http://about.hm.com/content/dam/hmgrouppublications/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf> (letöltés dátuma: 2017. november 22.)
- IKEA: „This is IKEA”. <http://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/> (letöltés dátuma: 2017. november 22.)
- IMD: „World Competitiveness Database”. <https://worldcompetitiveness.imd.org/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)

- Interbrand: „Best Global Brands 2017”. <http://www.interbrand.com/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Interparliamentary Union: „Women in National Parliaments”. <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif.htm> (letöltés dátuma: 2018. február 16.)
- Ministry for Foreign Affairs of Sweden: „Organization”. <http://www.government.se/government-of-sweden/ministry-for-foreign-affairs/organisation/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Ministry for Foreign Affairs of Sweden: „Welcome to Sweden Abroad”. <http://www.swedenabroad.com/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Pierre, Jon (szerk.) (2016): *The Oxford Handbook of Swedish Politics*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- Statista: „Made-In-Country-Index (MICI) 2017”. <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Sweden.se: „10 World-Shaping Swedish Companies”. <https://sweden.se/business/10-world-shaping-swedish-companies/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Sweden.se: „Swedish Design”. <https://sweden.se/culture-traditions/swedish-design/> (letöltés dátuma: 2018. február 16.)
- Sweden.se: „Tourism”. <https://sweden.se/quick-facts/tourism/> (letöltés dátuma: 2017. november 22.)
- Swedish Institute: „Svenska Institutet”. <https://si.se/> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- TheLocal.se: „Ten Swedish Brands Everyone Should Know”. <https://www.thelocal.se/20111108/37232> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- Transparency International: „Corruption Perceptions Index 2016”. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 (letöltés dátuma: 2017. november 2.)
- World Bank: „Doing Business 2017”. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> (letöltés dátuma: 2017. november 3.)
- World Economic Forum (2016): *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Genf: World Economic Forum, 2016.

2.3. alfejezet

- France Diplomatie: „Annuaire et adresses du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)”. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/annuaire-et-adresses-du-ministere-de-l-europe-et-des-affaires-etrangees-meae/> (letöltés dátuma: 2017. május 18.)
- France Diplomatie: „Gout de France / Good France: Un dîner pour célébrer la gastronomie autour du monde (19 mars, 2015)”. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrange-de-la-france/tourisme/evenements-et-actualites-lies-a-la-promotion-du-tourisme/article/gout-de-france-good-france-un-diner-pour-celebrer-la-gastronomie-autour-du> (letöltés dátuma: 2018. március 6.)
- Goodfrance.com: „Hivatalos honlap”. <https://www.france.fr/fr/campagne/gout-france-good-france> (letöltés dátuma: 2018. március 28.)
- Goodfrance.com: „Hivatalos honlap, résztvevők”. <http://restaurateurs.goodfrance.com/fr/restaurants-participants> (letöltés dátuma: 2018. március 6.)
- Henry Samuel: „UNESCO declares French cuisine 'world intangible heritage'”. The Telegraph Online, <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/8138348/UNESCO-declares-French-cuisine-world-intangible-heritage.html> (letöltés dátuma: 2018. március 6.)

3.1. alfejezet

A Felelősségteljes Gazdaságfejlesztési Tervről szóló törvényt 2016. február 16-án fogadta el a Minisztertanács 14/2016 sz. határozata

https://www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf valamint

https://www.mr.gov.pl/media/16403/uchwala_plan_odp_rozw_16022016.pdf (letöltés dátuma: 2017. október 26.)

Brand Finance: „Nation Brands 2017”. http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf (letöltés dátuma: 2018. április 11.)

Lengyel Exportpromóciós Ügyintézési Kapu. „Program promocji o charakterze ogólnym dla przedsiębiorców”. <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu/rynki-perspektywiczne/indie/225385.rynek-perspektywiczny-indie.html> (letöltés dátuma: 2018. április 11.)

Lengyelország Fejlesztési Minisztériuma: „Marka Polskiej Gospodarki”. http://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wspolpraca-miedzynarodowa/wspolpraca-gospodarcza/promocja-eksportu/#Marka_Polskiej_Gospodarki (letöltés dátuma: 2018. április 11.)

Lengyelország Fejlesztési Minisztériuma: „Plan na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”. https://www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf (letöltés dátuma: 2017. október 5.)

3.2. alfejezet

Balogh Ilona (2013): „Magyar kkv-k esélyei a német piacon” című előadás a Német–Magyar Üzleti Fórumon (2013. április 4.). <http://slideplayer.hu/slide/2142149/> (letöltés dátuma: 2018. január 15.)

BMBF: „Research in Germany – Land of Ideas”. <https://www.bmbf.de/en/research-in-germany-land-of-ideas-1415.html> (letöltés dátuma: 2018. január 10.)

DB: „Landmarks in the Land of Ideas”. <https://www.db.com/cr/en/concrete-ldi-landmarks.htm> (letöltés dátuma: 2018. február 10.)

de Vries, Mike: „Nation Branding in Germany”. https://www.brandsouthafrica.com/wp-content/uploads/brandsa/2008/12/land_of_ideas_de_vries.pdf (letöltés dátuma: 2018. január 10.)

Forbes: „World’s Most Valuable Brands”. <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/2/#tab:rank> (letöltés dátuma: 2017. november 3.)

German Design Council: „About the Council”. <https://www.german-design-council.de/about/> (letöltés dátuma: 2017. november 6.)

German Design Council: „Members and membership”. <https://www.german-design-council.de/en/about/members-and-membership/become-a-member/> (letöltés dátuma: 2017. november 20.)

Interbrand: „Best Brands”. <http://interbrand.com/best-brands/> (letöltés dátuma: 2017. november 3.)

Interbrand: „Best Global Brands 2017 Rankings”. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?filter=Europe%20%26%20Africa%2CGermany&sortAscending=asc&listFormat=sq> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)

Land der Ideen: „Land der Ideen”. <https://land-der-ideen.de> (letöltés dátuma: 2018. február 1.)

Nation-Brands.gfk: „Anholt-GfK Nation Brands Index.” <http://nation-brands.gfk.com/> (letöltés dátuma: 2017. november 5.)

Neumeier, Marty (2003): *The Brand Gap*. Berkeley, Kalifornia: New Riders, 2003.

Statista: „Made-in-Country-Index (MICI)”. <https://www.statista.com/study/43370/made-in-country-index-mici-2017/> (letöltés dátuma: 2017. november 3.)

3.3. alfejezet

Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic: Annual Report – Glass and Ceramic Industry of Czech Republic 2016. Prague: Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic, 2017. 33. o. <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ2016-ASKP-EN.pdf> (letöltés dátuma: 2017. október 10.)

Cseh Köztársaság Külügyminisztériuma: információs portál. [Online] Elérhető: <http://www.czech.cz/en/economy-business-science/general-information/traditional-czech-products> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)

Hogg, Rachael: „Simply Clever Logistics.” *Automotive Logistics*, 18 (3), 36-40. o. (letöltés dátuma: 2018. április 2.)

Klier, Thomas H. – Rubenstein, James: „Detroit back from the brink? Auto industry crisis and restructuring, 2008–11.” *Economic Perspectives*, 6 (2), 35-54. o. (letöltés dátuma: 2018. április 2.)

Kollai István (2017): „Visegrad Brands on the Global Markets”. *Foreign Policy Review*, 2017/4.

Koudelková, Adéla (2015): *Vývoj sklářského průmyslu v Čechách c letech 1890–2013 na příkladu průmyslového závodu Moser a.s.* Bakalárska práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2015.

Matlack, Carol (2017): A Czech Producer Buffs Up the Bohemian Glass Industry With a Focus on Design. *Bloomberg Businessweek*, 2017. augusztus 24. [Online] Elérhető: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-24/a-czech-producer-buffs-up-the-bohemian-glass-industry-with-a-focus-on-design> (letöltés dátuma: 2017. november 2.)

OSV: „A Brief History of Škoda as a Manufacturer.” <https://www.osv.ltd.uk/a-brief-history-of-skoda/> (letöltés dátuma: 2018. április 1.)

Radio.cz: „Škoda Auto breaks sales records in 2017, strong performance seen continuing this year”. <http://www.radio.cz/en/section/curraffrs/skoda-auto-breaks-sales-records-in-2017-strong-performance-seen-continuing-this-year> (letöltés dátuma: 2018. április 5.)

Reuters: „Exclusive: Volkswagen seeks to curb competition from Škoda”. <https://uk.reuters.com/article/uk-volkswagen-skoda-exclusive/exclusive-volkswagen-seeks-to-curb-competition-from-skoda-sources-idUKKCN1C91ES> (letöltés dátuma: 2018. március 30.)

Reuters: „German jobs bonanza pushes unemployment to record low.” <https://www.reuters.com/article/us-germany-economy-unemployment/german-jobs-bonanza-pushes-unemployment-to-record-low-idUSKBN1ES0OG?il=0> (letöltés dátuma: 2018. március 30.)

Rudholm, Niklas: „Mergers and Economies of Scale: Volkswagen AG 1976 - 2000”. HUI Working Papers, 4, HUI Research.

Škoda Auto A.S.: „Annual Report 2017”. <http://www.skoda-auto.com/company/about> (letöltés dátuma: 2018. április 5.)

Škoda Auto A.S.: „The history of Škoda”. <http://www.skoda.co.uk/skoda-history> (letöltés dátuma: 2018. április 1.)

The Economist: „Germany's current-account surplus is a problem.” <https://www.economist.com/news/europe/21716641-not-reasons-donald-trump-thinks-it-germanys-current-account-surplus-problem> (letöltés dátuma: 2018. március 14.)

Wintour, Nora (2015): *The glass industry: Recent trends and changes in working conditions and employment relations*. Working Paper No 310. Geneva: International Labour Office, 2015, 24. o.

4.1. alfejezet

- Bloomberg: „These Are the World's Most Innovative Economies”. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies> (letöltés dátuma: 2018. február 26.)
- Competitivite.gouv.fr: „Les brochures de presentation des poles”. <http://competitivite.gouv.fr/les-brochures-de-presentation-des-poles/french-poles-de-competitivite-clusters-serving-business-and-job-growth-787.html> (letöltés dátuma: 2018. március 2.)
- Competitivite.gouv.fr: „Les financements des projets des pôles”. <http://competitivite.gouv.fr/les-financements-des-projets-des-poles-356.html> (letöltés dátuma: 2018. március 16.)
- Competitivite.gouv.fr: „Les politique des poles”. <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html> (letöltés dátuma: 2018. március 2.)
- DBV Technologies: „Hivatalos honlap”. <https://www.dbv-technologies.com/> (letöltés dátuma: 2018. március 13.)
- Deloitte: „Deeper – Among the top 10 fastest-growing technology countries in the EMEA region”. <https://www2.deloitte.com/lt/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-fast-500-emea-rankings.html> (letöltés dátuma: 2018. március 12.)
- Forbes: „La French (Tech) Revolution – They Do Have a Word for Entrepreneur?”. <https://www.forbes.com/sites/adrianbridgwater/2017/02/18/la-french-tech-revolution-they-do-have-a-word-for-entrepreneur/#2b1cde2a1a0f> (letöltés dátuma: 2017. február 18.)
- Forbes: „The World's Most Innovative Companies, 2017 Ranking”. <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank> (letöltés dátuma: 2018. február 26.)
- Frenchtechticket.com: „Hivatalos honlap”. <http://www.frenchtechticket.com/> (letöltés dátuma: 2018. március 18.)
- Gouvernement.fr: „Government action, top actions”. <http://www.gouvernement.fr/en/top-actions> (letöltés dátuma: 2018. március 8.)
- Gouvernement.fr: „La French Tech”. <http://www.gouvernement.fr/en/la-french-tech> (letöltés dátuma: 2018. március 10.)
- La French Tech: „A booming start-up ecosystem”. http://www.lafrenchtech.com/sites/default/files/documents/ft-boomingstartup-300517_sans_traits_coupe.pdf (letöltés dátuma: 2017. május 30.)
- La French Tech: „Hivatalos honlap”. <http://www.lafrenchtech.com/> (letöltés dátuma: 2018. március 9.)
- New York Times: „Why France is Taking a Lesson in Culture from Silicon Valley?”. <https://www.nytimes.com/2017/06/29/business/station-f-tech-incubator-france.html> (letöltés dátuma: 2017. június 29.)
- Porter, Michael E. (1998): „Clusters and the New Economics of Competition”. *Harvard Business Review*, 1998. november–december, 79-90. o.
- Reuters: „Top 100 Global Innovators”. <https://www.reuters.com/bizfinance/technology/Top100Innovators> (letöltés dátuma: 2018. február 26.)
- Vitagora: „Hivatalos honlap”. <https://www.vitagora.com/> (letöltés dátuma: 2018. március 13.)

4.2. alfejezet

- Austria Wirtschaftsservice: „Fresh View Special edition: Austria's Hidden Champions”. <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/fresh-view-2015-special-edition-austrias-hidden-champions.pdf> (letöltés dátuma: 2017. október 21.)
- Bildungssystem: „The Austrian Education System”. <http://www.bildungssystem.at/en/> (letöltés dátuma: 2018. március 18.)
- Bliem, Wolfgang et al.: „Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland – Comparative Expert Study”. https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/Dual-VET-Comparative-Study_Part-1_Economic-Framework-and-Historical-Development.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 20.)
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich: „Nationaler Qualifikationsrahmen”. https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2016_I_14/BGBLA_2016_I_14.pdfsig (letöltés dátuma: 2018. március 10.)
- Bundeskanzleramt: „Der Weg zum Innovation Leader”. <http://archiv.bundeskanzleramt.at/DocView.axd?CobId=53215> (letöltés dátuma: 2018. március 1.)
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMWFV): „Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort”. <https://www.bmwf.at/Ministerium/Seiten/default.aspx> (letöltés dátuma: 2017. október 18.)
- Christian Doppler Research Association: „About us”. <https://www.cdg.ac.at/en/about-us/> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)
- European Centre for the Development of Vocational Training: „Innovation in VET - Austria”. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/key-competences-in-vet> (letöltés dátuma: 2018. február 15.)
- Eurostat: „Nominal labour productivity per person employed”. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00116&plugin=1> (letöltés dátuma: 2018. március 18.)
- Invest in Austria: „Leben & Arbeiten in Österreich – Was ist zu beachten?” <https://investinaustria.at/de/standort-oesterreich/aufenthalt-zuwanderung.php> (letöltés dátuma: 2017. október 17.)
- Jugend Innovativ: „Über 30 Jahre Erfolgsgeschichte”. <http://www.jugendinnovativ.at/Wettbewerb/Wettbewerb.html> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)
- Mándi Péter (1975): Oktatás és gazdasági növekedés a fejlődő országokban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1975.
- Montanuniversität Leoben: „History”. <http://www.unileoben.ac.at/en/3023/> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)
- Montanuniversität Leoben: „Studies”. <http://www.unileoben.ac.at/index.php?id=2797&L=1> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)
- Montanuniversität Leoben: „Voest Alpine career-event for students”. <https://www.unileoben.ac.at/en/2835/getarticle/detail/voest-alpine-career-event-for-students/> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)
- OECD: „Education at a Glance 2017”. https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#page1 (letöltés dátuma: 2018. március 5.)
- OECD: „Education Policy Outlook Country Profiles”. <http://www.oecd.org/education/profiles.htm> (letöltés dátuma: 2018. február 21.)
- OECD: „Public Spending on Education”. <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm> (letöltés dátuma: 2017. december 1.)

- Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft: „Über die FFD". <https://www.ffg.at/> (letöltés dátuma: 2018. március 2.)
- Österreichisches Parlament: „Regierungsvorlage – Erläuterungen". https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I_00999/fname_498915.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 20.)
- Rebelo, Sergio (1992): „Growth in Open Economies". *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 1992 (36).
- Romer, Paul (1994): „The Origins of Economic Growth". *Journal of Economic Perspectives*, 1994 (8). 3-22. o.
- Szent-Iványi Balázs (2016): *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: Post-crisis Perspectives*. Budapest: Springer, 2016.
- Todaro, Michael et al. (2009): *Economic Development*. Harlow: Addison-Wesley Kiadó, 2009.
- Unternehmensservice Portal: „Forschungsprämie". https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebseinnahmen_und_ausgaben/49867.html (letöltés dátuma: 2018. március 5.)
- Voestalpine AG: „History". <http://www.voestalpine.com/group/en/group/history/> (letöltés dátuma: 2018. március 22.)

4.3. alfejezet

- Atlı, Altay: „Businessmen as Diplomats: The Role of Business Associations in Turkey's Foreign Economic Policy". *Insight Turkey*, 13(1), 109-128. o.
- Baycan, Tüzin (2013): „Turkish Entrepreneurship in Europe". *European Review*, 2013(21), 382-393. o.
- Bilgili, Özge és Siegel, Melissa (2011): „Understanding the changing role of the Turkish diaspora". *UNUT-MERIT Working Paper series*, 2011(39). <https://migration.unu.edu/publications/working-papers/understanding-the-changing-role-of-the-turkish-diaspora.html> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- DEİK-DTİK: „Dünyada diaspora strtejileri Türk diasporasi için öneriler". <http://www.kafiad.org/alt/deik.pdf> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü: „Genel Bilgiler". <https://www.csgeb.gov.tr/diyih/contents/distemsilciliklerimiz/genelbilgiler/> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- Dünya Türk İş Adamları Vakfı: „Tarihçe". <http://www.dutiv.org.tr/tarih.html> (letöltés dátuma: 2018. március 30.)
- Dünya Türk İş Konseyi: „Dünya Türk İş Konseyi'nin Kuruluşu Ve Genel Bilgi". <http://www.dtik.org.tr/KonseyYapilanmasiTanitim.html> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- DÜTİV: „Dünya Türk İşadamlari Tarihçe". <http://www.dutiv.org.tr/tarih.html> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- İçduygu, Ahmet: „50 Years after the Labour Recruitment Agreement with Germany: The Consequences of Emigration for Turkey". *Perceptions*, 17(2), 11-36. o.
- İçduygu, Ahmet (2009): „International Migration System Between Turkey and Russia: The Case of Project-Tied Migrant-Workers in Moscow". *Carim Research Report*, 2009(18). http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/12254/CARIM_%20RR_2009_18.pdf?sequence=2 (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Kaya, Ayhan és Tecmen, Ayşe (2011): „The Role of Common Cultural Heritage in External Promotion of Modern Turkey: Yunus Emre Cultural Centres". *Bilgi University European Institute Working Paper*, 2011(4). https://eu.bilgi.edu.tr/media/files/working-paper4_2.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

- Miniszterelnökség Nemzetpolitikai Államtitkársága: „Magyar Diaszpórapolitika Stratégiai Irányok”. https://www.nemzetiregiszter.hu/download/c/fe/20000/magyar_diaszpórapolitika1.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- OECD: „Education Policy Outlook Country Profiles”. <http://www.oecd.org/education/profiles.htm> (letöltés dátuma: 2018. február 21.)
- Öktem, Kerem (2014): „Turkey's New Diaspora Policy: The Challenge of Inclusivity, Outreach and Capacity”. Istanbul Policy Center, 2014. http://ipc.sabanciuniv.edu/wp-content/uploads/2014/08/14627_Kerem%C3%96ktenWEB.18.08.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Sert, Deniz: „Integration and/or Transnationalism? The Case of Turkish-German Transnational Space”. *Perceptions*, 17(2), 85-102. o.
- TDV: „Brief history of the Foundation (TDV)”. <http://www.tftf.org.tr/kurulus.html> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı: „Mavi Kart (Eski Pembe Kart) Uygulamasi”. http://www.mfa.gov.tr/mavi-kart-_eski-pembe-kart-_uygulamasi-.tr.mfa (letöltés dátuma: 2018. március 30.)
- UETD: „Avrupa Türk Diasporası ve Siyasal Katılım”. <http://uetd.org/avrupa-tuerk-diasporasi-ve-siyasal-katilim/> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- UNITEE: „Business Beyond Borders”. http://www.unitee.eu/media/doc/brochures/unitee_brochure_15.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 29.)
- World Bank: „Migration and Remittances Data”. <http://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data> (letöltés dátuma: 2018. március 29.)

5.1. alfejezet

- Deutsche Welle: „Biggest anti-corruption protests held in Romania since fall of communist rule”. <http://p.dw.com/p/2WpFB> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Deutsche Welle: „Macron's eurozone plans put eastern EU members on the spot”. <http://www.dw.com/en/macrons-eurozone-plans-put-eastern-eu-members-on-the-spot/a-40709205> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Deutsche Welle: „US set to approve \$4 billion defense sale to Romania”. <http://p.dw.com/p/2gMwl> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Euronews: „Romania takes key role as NATO prepares to face off with Russia”. <http://www.euronews.com/2017/10/17/romania-takes-key-role-as-nato-prepares-to-face-off-with-russia> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- The Guardian: „Romania protests enter 13th day with calls for government of 'thieves' to resign”. <https://www.theguardian.com/world/2017/feb/13/romania-protests-enter-13th-day-with-calls-for-government-of-thieves-to-resign> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- The Guardian: „Romania shrugs off label of Europe's poor man as economy booms”. <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/14/romania-economy-booming> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)
- Süddeutsche Zeitung: „Rumäniens Regierungschef Ponta tritt zurück”. <http://www.sueddeutsche.de/politik/nach-brand-in-bukarester-disko-rumaeniens-regierungschef-ponta-tritt-zurueck-1.2721689> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

Süddeutsche Zeitung: „Rumäniens Regierung bleibt trotz Massenprotesten wohl im Amt." <http://www.sueddeutsche.de/news/politik/regierung-rumaeniens-regierung-bleibt-trotz-massenprotesten-wohl-im-amt-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-170206-99-171282> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

Süddeutsche Zeitung: „Zehntausende Rumänen demonstrieren für unabhängige Justiz". <http://www.sueddeutsche.de/news/politik/demonstrationen-zehntausende-rumaenen-demonstrieren-fuer-unabhaengige-justiz-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-171105-99-741964> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

Welt: „Regierungsparteien drängen Premier zum Rücktritt". <https://www.welt.de/politik/ausland/article165555694/Regierungsparteien-draengen-Premier-zum-Ruecktritt.html> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

Zeit: „Massenproteste gegen Regierung halten an". <https://www.zeit.de/gesellschaft/2017-02/rumaenien-massenproteste-regierung-korruption> (letöltés dátuma: 2018. március 31.)

5.2. alfejezet

Capacitación ProMéxico: „Capacitación en Comercio Internacional". <https://www.youtube.com/channel/UCGU8P8hfhNliStwGqxxKERw> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

Mexikó Kormánya: „Estrategia Digital Nacional". https://framework-gb.cdn.gob.mx/data/institutos/edn/Estrategia_Digital_Nacional.pdf (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

Mexikó Kormánya: „Estrategia y Programa Anual de Comunicación Social 2018". <https://www.gob.mx/prospera/documentos/estrategia-y-programa-anual-de-comunicacion-social-2018?idiom=es> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

Mexikó Kormánya: „Programa para un Gobierno Cercano y Moderno". <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno-pgcm> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico: „Cadenas Globales de Valor: Un Modelo para la Integración de Empresas Mexicanas". <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/cadenas-globales-de-valor.pdf> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico: „Estatuto Orgánico de ProMéxico". <http://www.promexico.gob.mx/documentos/marco-legal/estatuto-organico-promexico-2016.pdf> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico: „La Industria Automotriz Mexicana: Situación Actual, Retos y Oportunidades". <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/industria-automotriz-mexicana.pdf> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico: „Negocios ProMéxico". 2017. május–június. <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/may-jun-2017.pdf> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico: „Qué es ProMéxico". http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex-global/Resource/121/2/images/tijuana_karlaivette.pdf (letöltés ideje: 2018. május 6.)

ProMéxico: „Una Década de Promover a México en el Mundo". <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/10-aniversario-promexico.pdf> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico TV: „Hivatalos YouTube-csatorna". <https://www.youtube.com/user/ProMexicoTV> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

ProMéxico TV: „Mexico, the Xmarksthespot". <https://www.youtube.com/watch?v=tMAetPGoGuk> (letöltés dátuma: 2018. május 6.)

VÉGJEGYZETEK

- i Lásd bővebben a Minisztérium honlapján (www.beniculturali.it)
- ii Lásd bővebben az Ügynökség honlapján (<http://www.enit.it/it/>)
- iii A tervről bővebben lásd a Minisztérium honlapján (<http://www.pst.beniculturali.it/>)
- iv 2016-ban a külföldi turisták általi költségek 67,5 százaléka ezekben a régiókban realizálódott. Róma Európa harmadik leglátogatottabb városa évi közel 10 millió látogatójával, csak London és Párizs előzi meg, világviszonylatban pedig a 14. legkedveltebb úti cél. Lásd bővebben: [http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20\(WTM\)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog](http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20(WTM)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog)
- v Lásd bővebben a Minisztérium honlapján (<http://www.turismo.beniculturali.it/home-borghi-ditalia/borghi-viaggio-italiano/>)
- vi Fontos kiemelni, hogy a tematikus év nem csupán és kizárólagosan a kistélepülések turisztikai forgalmát hivatott növelni, hanem a helyi gazdaság fellendítésével, a munkahelyteremtéssel és -megtartással a kistélepülések elnéptelenedésének, elöregedésének a megállítását is szolgálja. A kistélepülések az olasz településhálózat 70 százalékát adják, Olaszország legkisebb ötezer településén összesen tízmillió fő él, azonban ez a szám folyamatosan és egyre nagyobb ütemben csökken.
- vii A tematikus év részletes leírása elérhető: <http://www.viaggio-italiano.it/it/viaggio-italiano>
- viii A kiállítás honlapja: <http://www.viaggio-italiano.it/it/iniziativa/mostra>
- ix A nagy képekkel illusztrált Olaszország-térkép segítségével egy virtuális utazás keretében felfedezhetők a települések, a helyi tradíciók, a kulturális örökség és a gasztro-nómiai szokások. A térképet lásd: <http://www.viaggio-italiano.it>
- x A fotókönyv itt érhető el: <http://www.viaggio-italiano.it/images/viaggiareperborghi/pdf/2017-viaggiareperborghi.pdf>
- xi A tematikus év honlapja: <http://www.viaggio-italiano.it/it/borghi-del-cuore>
- xii A kezdeményezésről szóló videó az alábbi helyen érhető el: https://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=gmrLbY02LeA
- xiii A „Vivere all'italiana” kampány videója elérhető a következő webhelyen: <https://www.youtube.com/watch?v=jbPoGYETFBM>
- xiiiv A tematikus év honlapja: <http://www.annodelciboitaliano.it/>
- xv A rendezvénysorozatról készült videó elérhető az alábbi linken: https://www.youtube.com/watch?time_continue=202&v=8262LZEfcEY
- xvi A magyarországi rendezvényekről lásd bővebben: <http://www.itlgroup.eu/economia2/index.php/it-hu/item/1817-budapest-settimana-della-cucina-italiana-nel-mondo-2017>
- xvii A kezdeményezés honlapja: <http://www.factorympresa.invitalia.it/>
- xviii A bírálati szempontok: minőség és innovációs szint.
- xix Az információs honlap elérhető: <http://vistoperitalia.esteri.it/home/en>
- xx Például vártúrák, borvidéki kóstolótúrák stb.

- xxi Az olasz turizmusfejlesztéshez tartozó egyéb, promóciós honlapok és videók:
- <http://www.annodelciboitaliano.it/>
 - <http://www.beniculturali.it>
 - http://www.emiliaromagnaturismo.com/it/pubblicazioni/download/Pubblicazioni_arte/pda.pdf
 - <http://www.enit.it/it/>
 - <http://www.factorympresa.invitalia.it/>
 - [http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20\(WTM\)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog](http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20(WTM)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog)
 - <http://www.itlgroup.eu/economia2/index.php/it-hu/item/1817-budapest-settimana-della-cucina-italiana-nel-mondo-2017>
 - <http://www.pst.beniculturali.it/>
 - <http://www.turismo.beniculturali.it/home-borghi-ditalia/borghi-viaggio-italiano/>
 - <https://www.unive.it/pag/19060/>
 - <http://www.viaggio-italiano.it/>
 - <http://vistoperitalia.esteri.it/home/en>
 - https://www.youtube.com/watch?time_continue=202&v=8262LZEfcEY
 - https://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=gmrLbY02LeA
 - <https://www.youtube.com/watch?v=jbPoGYETFBM>
- xxii Marka Polskiej Gospodarki (MPG), vagyis a Lengyel Gazdaság Márkája brandingprogram név alatt futó Polska országbrandprojekt
- xxiii A Polska-brand használatának szabályzata itt érhető el: http://www.mr.gov.pl/media/30840/Regulamin_MPG.pdf
- xiv A Polska-brand használatának szabályzata az alábbi oldalon érhető el: http://www.mr.gov.pl/media/30840/Regulamin_MPG.pdf
- xxv Az ágazati programok honlapjai a kézirat elkészültekor az alábbiak voltak:
- orvostechológia: <https://medical.trade.gov.pl/en/>
 - gépek és berendezések: <https://machine.trade.gov.pl/en/>
 - biotechnológia: <https://biotech.trade.gov.pl/en/>
 - lengyel bútortrendek: <https://furniture.trade.gov.pl/en/>
 - kozmetikai ipar: <https://cosmetics.trade.gov.pl/en/>
 - építőipar: <https://construction.trade.gov.pl/en/>
 - jachtok és hajózás: <https://yachts.trade.gov.pl/en/>
 - autó- és repülőipari alkatrészek: <https://parts.trade.gov.pl/en>
 - divatipar: <https://fashion.trade.gov.pl/en>
- xxvi A program keretében bemutatkozó cégek összefoglalója itt érhető el: www.polish-design-furniture.com
- xxvii A program keretében elérhető kiállítások és rendezvények teljes listája a következő honlapon található meg: <https://furniture.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/259683.kalendarz-wydarzen.html>
- xxviii 43.034 fogyasztót vizsgáltak; a mintában szereplő országok a világ népességének 90 százalékát teszik ki.

- xxix Ennek részletei a következő honlapon érhetők el: https://www.mzv.cz/consulate.newyork/en/news/reception_on_the_occasion_of_the.html
- xxx Az iráni delegáció látogatásáról bővebben az alábbi oldalon lehet tájékozódni: https://www.mzv.cz/teheran/en/trade_and_economy/joint_session_of_the_czech_iranian.html
- xxxi Az interjú Knezsik Istvánnal, az Autós Nagykoalíció elnökével 2018. április 1-én készült.
- xxxii Az OECD munkanélküliségi adatai az alábbi oldalon érhetők el: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rates-by-education-level.htm>
- xxxiii A cseh munkanélküliségi statisztikák alakulásáról bővebben itt: <https://www.czso.cz/csu/czso/ari/average-wages-4-quarter-of-2017>
- xxxiv A cseh adózás részletei: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/01/czech-republic-income-tax.html#02>
- xxxv Vállalati adózási statisztikák: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>
- xxxvi A Škoda Magyarország belső, 2016-os kutatási anyagai képezik a megállapítások alapját.
- xxxvii A rendszerint liberálisabb nyugat-európai politikai légkörben a törökországi társadalmi polarizáció is szabadabban megjelenik, így a kurd–török, alevi–szunnita ellentét stb. A befogadó államok szabályozása olyan szervezetek létrejöttét is lehetővé tették, amelyeket Törökországban egyszerűen betiltottak volna, még a 2000-es évek EU-párti légkörében is.
- xxxviii A Frankfurter Allgemeine Zeitung hozzáférés hiányában nem került a vizsgált folyóiratok közé.

